

ALEX BONIFÁCIO

The book cover features a teal background. On the left, a tall yellow ladder reaches up to a small, light-yellow cloud. To the right, a larger, light-yellow cloud contains the title. At the bottom, several shorter, light-yellow ladders are scattered across the teal background.

PENSE
GRANDE

ATITUDES E VALORES
DE PESSOAS DE
ALTO DESEMPENHO



DADOS DE COPYRIGHT

Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe [Le Livros](#) e seus diversos parceiros, com o objetivo de oferecer conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

Sobre nós:

O [Le Livros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: [LeLivros.site](#) ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados [neste link](#)

"Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não mais lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade poderá enfim evoluir a um novo nível."





© Copyright 2013 Alex Bonifácio
Todos os direitos desta edição reservados à
EDITORA BELAS-LETRAS LTDA.

Editor
Gustavo Guertler

Revisão
Marcele Brusa Maciel

Foto capa
iStockphoto

Capa e projeto gráfico
Celso Orlandin Jr.

Produção de Ebook
[Tiago Fandinho Amaral](#)

E-ISBN
978-85-8174-014-0

Edição digital: 2013

À Ana Beatriz e Fabiana Verdade,
minhas amadas meninas.

A meus pais, irmãos e amigos.

E a todos aqueles que, por seus
feitos, nos inspiram e nos mostram
que resultados impossíveis de se
obter acontecem todos os dias.

SUMÁRIO

Prefácio

O ponto de Ebulição

Caçadores de Recompensas versus o Grupo dos 5%

Quem são esses Bons Visionários?

O perigo das verdades absolutas

O fracasso

Tudo a seu tempo

Metas

O sucesso

Qual é a sua idade?

Notas

Bibliografia

Sobre o autor



PREFÁCIO

No ano de 2002 tive contato com o trabalho da saudosa Dra. Zilda Arns - a quem viria conhecer pessoalmente algum tempo depois - e sua Pastoral da Criança. Fiquei impressionado com os resultados. Uma médica sanitária aposentada que, mesmo sem dispor de qualquer recurso financeiro, criou uma receita para livrar milhares de crianças da morte estúpida por desnutrição e desidratação. Sua fórmula foi exportada para diversos países, inclusive desenvolvidos, sendo indicada duas vezes ao Prêmio Nobel da Paz. O custo do programa? Praticamente nenhum. A Dra. Zilda Arns, sem qualquer recurso, criou um programa que mudou para melhor a vida de milhares de pessoas.

Em contato com esse e outros casos de pessoas, cujos feitos eram impressionantes sob a ótica de sua magnitude e simplicidade, surgiu o interesse em observar e conhecê-las mais de perto, assim como suas realizações. Todas elas se destacaram por seu desempenho, nos mais diversos campos: empresarial, intelectual, científico, artístico e desportivo etc. Nestes dez anos de observação, meu propósito foi o de, eventualmente, identificar

características presentes nessas pessoas que pudessem servir de inspiração para tantas outras que, legitimamente, também estavam em busca de um novo patamar de desempenho.

As perguntas que me inquietavam: o que leva alguns de nós a encontrar diferenciada desenvoltura para atingir resultados impressionantes, enquanto outros se deparam com a falta de sucesso? Seria justo imaginar que a prosperidade está reservada a alguns poucos enquanto os demais são sentenciados a conviver com um desempenho mediano, medíocre? O que faz com que o potencial, inclusive criativo, seja estimulado ou inibido? Qual seria a fonte de motivação dessas pessoas "iluminadas" para as quais a vida sorri enquanto tantas outras "pedalam" apenas para evitar "cair da bicicleta"? Não estaríamos todos em iguais condições de conhecer e desfrutar do sentimento de autorrealização? Quais seriam as barreiras que afastam o ser humano da capacidade de implementar grandes realizações?

Chamava a atenção o fato de que, para pouquíssimas pessoas, o universo parece conspirar a seu favor. As coisas se "encaixam" naturalmente de modo que a vida se torna um agradabilíssimo passeio num dia ensolarado. Encontram a energia e a disposição de uma criança; para elas, o caminho parece estar sempre desobstruído. Estima-se que apenas 5% das pessoas atingem o seu potencial máximo.

Para outras, no entanto, em número muito maior, ocorre o contrário. As coisas estão sempre desconexas e difíceis, exigindo um esforço sobre humano para "abrir as portas" que muitas vezes conduzem grandes talentos a lugar algum ou, quando conseguem produzir algum resultado, ocorre sob um processo desgastante, cansativo e tristonho.

Enquanto alguns flutuam pela vida, outros perdem o brilho nos olhos e sucumbem a uma vida meramente existencial. Mas seria esse o nosso papel? Contemplar alguns poucos agraciados e aguardar por um golpe de sorte que modifique o destino? Ou identificar e reconhecer as forças que bloqueiam o potencial

máximo para, desvencilhando-se delas, voar alto e desfrutar do sucesso?

Mas o conceito de sucesso utilizado aqui está além daquele relacionado a dinheiro, poder e *status* (embora muitas pessoas estudadas tenham obtido exatamente isso). O conceito que serve de base para este trabalho é o mesmo do professor John Maxwell, estudioso e profundo conhecedor do assunto. Para ele, “sucesso é conhecer o seu propósito na vida, crescer para atingir o seu potencial máximo e lançar sementes que beneficiem outras pessoas”¹. Medir o sucesso por sua faceta puramente extrínseca seria um erro, pois sucesso sem felicidade não é sucesso. O mesmo serve para o desempenho.

Por isso, seria mais apropriado utilizar o termo *metadesempenho*: Meta → prefixo (equivalente ao latim *trans*, “para além de”: mais adiantado, mais profundo, mais inclusivo, em um estado de desenvolvimento mais avançado; situado mais adiante; transcendente; que sofreu uma metamorfose ou transformação².

Alguns desses homens e mulheres são bastante conhecidos, mas há também entre eles alguns desconhecidos. Assim como aceitamos o fato de que um alto executivo norte-americano pode obter resultados tão impressionantes, a ponto de servir de exemplo para milhões de pessoas em todo o mundo, também estamos abertos à possibilidade de que, por exemplo, um professor bangalês e um cardíaco aposentado neozelandês possam inspirar outros tantos (como veremos no decorrer do livro). Por isso, encontraremos aqui referências tanto a Albert Einstein, Thomas Edison e outras grandes personalidades mundialmente conhecidas quanto ao camêlo carioca Davi Mendonça.

Este trabalho é direcionado às pessoas inconformadas com o seu atual patamar de desempenho, inquietas e desejosas por identificar as barreiras que as distanciam da máxima performance.

O que mais surpreende é o fato de que o verdadeiro

sucesso, aquele que traz consigo o sentimento de autorrealização e felicidade, sempre caminhou ao nosso lado, esperando apenas que lhe estendêssemos a mão, mas estávamos tão ocupados com o mundo e suas prioridades que fomos incapazes de percebê-lo.

Por fim, também é o objetivo deste livro reunir em uma só obra diversos depoimentos, estudos e exemplos com o firme propósito de que possam inspirar o leitor a buscar o seu próprio caminho em direção às conquistas que legitimamente almeja.



O PONTO DE EBULIÇÃO

Este livro trata de pessoas de alto desempenho. Aquelas que alcançaram objetivos significativos e realizaram feitos que poucos ou nenhum outro ser humano foi capaz. São pessoas de sucesso, cujo potencial é tão elevado, que foram capazes de obter resultados impressionantes; conheceram seu real papel dentro da sociedade; e, por fim, serviram de instrumento para levar inspiração a um número maior de pessoas. Atingiram a autorrealização. Estima-se que cerca de 5% das pessoas desfrutem do sentimento de que nada é impossível. Como veremos adiante, passarei a tratá-las como o “Grupo dos 5%” ou “Grupo Metadesempenho”. O que teria esse seletor grupo a nos revelar?

Os participantes do Grupo dos 5% chegam a alcançar resultados ditos impossíveis. Os valores e atitudes que eles carregam passam a ser investigados desde já. E nada melhor para começar nossa jornada do que explorar como emerge (nas pessoas realizadoras de grandes feitos) o desejo de produzir algo. De que maneira ocorre o início de uma jornada interior até

se alcançar o “Ponto de Ebulição”, que conduz a um novo patamar de desempenho?

Normalmente, a criação de algo surge a partir de mentes inquietas tentando preencher uma lacuna. São homens, mulheres e até mesmo crianças inconformadas e insatisfeitas em relação a algum aspecto de suas vidas ou da realidade que percebem e vivenciam. Grandes mudanças surgem dos inquietos, daqueles exploradores que questionam o mundo e visualizam oportunidades onde muitos só enxergam problemas. O sociólogo italiano Domenico de Masi observa que, antes de 1687, tantas maçãs caíram na cabeça de várias pessoas, mas só Newton soube deduzir a teoria da gravidade, porque há anos atormentava-se como o problema.

O treinador Bernardinho, da seleção brasileira de vôlei, afirma que a excelência “se constrói muito a partir do inconformismo, da eterna insatisfação, da sensação eterna de achar que o trabalho pode levá-lo mais adiante”.

Walter Isaacson, ao relatar a vida de Albert Einstein, conta que havia no início do século XX uma atmosfera modernista que contribuía para o rompimento das certezas sociais. Segundo ele, foi sob o cenário desse “não conformismo imaginativo” que surgiram figuras como Picasso, Joyce, Freud e outros. Ele descreve Einstein, em todas as suas fases, como um homem de natureza não conformista, um “pensador independente”, “estimulado por uma imaginação que rompia o confinamento da sabedoria convencional”, cujas ideias seriam responsáveis por tantos produtos tecnológicos atuais, como as células fotoelétricas, os lasers, as fibras óticas, os semicondutores etc. Einstein era o próprio ícone do não-conformismo, que manteve por toda a vida a curiosidade de uma criança.

Será que Zilda Arns, a médica sanitária sobre a qual falamos há pouco, dedicaria seus talentos e esforços a criar uma organização como a Pastoral da Criança, destinada a combater a mortalidade infantil por desnutrição, se não se sentisse realmente

incomodada com o elevado índice de mortalidade infantil? Muhammad Yunus criaria o Grameen Bank, um banco cujo objetivo é emprestar dinheiro somente aos pobres, em suas aldeias, estimulando-os ao empreendedorismo que os libertaria da miséria, se não fosse tomado pelo sentimento de indignação ao se deparar com pessoas morrendo de fome na frente de sua confortável casa?

O presidente dos Estados Unidos, Barack Obama, descreveu Nelson Mandela como alguém que “tornou claro que não tínhamos que aceitar o mundo tal como ele é, e que podíamos fazer a nossa parte em busca do mundo como deve ser”. Mandela pagou um alto preço por sua aspiração. Passou 27 anos preso, período em que perdeu sua mãe, um filho, e não pôde desfrutar da convivência familiar. Foi impedido de proteger sua esposa, agredida e presa várias vezes, bem como os filhos pequenos deixados aos cuidados de terceiros. Sequer teve acesso a notícias sobre eles. Até mesmo suas cartas eram censuradas. Mas libertou o seu país do *apartheid* e, por tantos feitos, recebeu o Prêmio Nobel da Paz.

Esses são apenas alguns dos tantos exemplos a serem explorados mais adiante, capazes de demonstrar que o desejo de mudar uma realidade ou construir algo novo passa antes por um ardente sentimento de introspecção que chamo de “Destampar *el puchero*”.

DESTAMPE EL PUCHERO

“O animal satisfeito dorme.”

(Guimarães Rosa)

No destapes el puchero é uma expressão popular do Prata, parte da região sul da América do Sul, que significa “não levantar a tampa da panela”. *Puchero* é uma sopa feita com restos

de comida que serve de alimento durante o inverno e faz parte da culinária típica gaúcha. Os platinos utilizam essa expressão para afirmar “não destampe a panela pois, se vir do que é feito o *puchero*, é provável que você não o coma”.

Se observarmos, conforme os exemplos deste livro, o comportamento e a trajetória das pessoas realizadoras de grandes feitos, perceberemos que elas não temeram lidar com o conflito interno gerado por algum sentimento de impotência, insatisfação ou indignação diante da realidade vivenciada ou em relação ao seu papel como pessoas. Ao invés disso, elas destamparam *el puchero*, e decidiram mudar, renascer.

Destampar *el puchero* pode ser apontado como a primeira etapa no processo de mudança presente na vida de pessoas do Grupo Metadesempenho. A indiferença a esses sentimentos é suficiente para impedir o avanço em muitas outras áreas de atuação. Quantas vezes testemunhamos pessoas incomodadas com problemas pessoais ou profissionais, mas que nada fazem para resolvê-los? O conformismo é inimigo da mudança, e desejo sem ação é apenas um sonho distante.

Então alguém poderia rebater: “Mas existem tantas coisas no mundo que realmente me incomodam como a fome, a violência, as crianças de rua, os pedintes nos semáforos dos grandes centros...”. Poderiam, ainda, ser apontados outros fatores como o número de mortes por câncer, a corrupção que causa tantas injustiças, a falta de exploração das capacidades individuais e coletivas no ambiente profissional, a necessidade de ter um melhor relacionamento com o cônjuge e filhos etc.

Enfim, a faísca da mudança que diferencia os membros do Grupo dos 5% dos demais, se dá justamente durante esse momento de crise, de insatisfação em relação a algo. Trata-se de uma emoção, muitas vezes vista como negativa, e que parece indicar um desalinhamento entre o que você realmente é, e o que faz, apontando para uma necessidade de reorientação entre o ser (aquilo que a pessoa é, seus conhecimentos natos, preferências,

paixões, curiosidades, experiências etc.) e o que ela de fato faz (seu trabalho, atividades, enfim, ao que ela se dedica).

Ocorre que, assim como podemos chegar à conclusão de que as guerras são um fenômeno presente na história da humanidade, e que muito pouco ou nada podemos fazer para mudar isso, esse sentimento de indiferença pode se estender a inúmeras outras coisas, como a falta de visão dos governantes, a complicação que envolve os relacionamentos conjugais, a dificuldade para montar a sua própria empresa etc. Poderia-se pensar que a vida é assim mesmo. Não há nada que se possa fazer quanto a isso, a não ser administrar da melhor maneira possível a própria existência.

Mas seria esse o nosso papel como seres humanos? Será que agindo assim não estaríamos ignorando um mundo de possibilidades que está ao nosso redor? Da Vinci certa vez afirmou: "Aqueles que não amam a vida, não a merecem". É essa energia que se dispersa quando as pessoas deixam de lidar com os momentos de escuridão e se entregam ao que parece ser imutável.

Não importa se o desejo é fundar uma das maiores Organizações Não Governamentais do Planeta, como fez o adolescente canadense Craig Kielburger, ou ser eleito síndico do prédio onde mora visando promover algumas melhorias. Todos os anseios são igualmente legítimos e relevantes caso contribuam para o seu desenvolvimento pessoal e também sirvam de instrumento para gerar benefícios a outras pessoas.

O primeiro passo em busca de um novo patamar de desempenho passa necessariamente pelo processo de investigação desse sentimento de "desordem" interior indicador de que algo está errado. A maneira como as pessoas lidam com essa sensação é fundamental e pode identificar o primeiro obstáculo que as impede de adotar uma postura mais combativa. Elas optam por abrir a tampa da panela e ver o que há dentro.

Essa conturbação interna que parece indicar algo que

deveríamos fazer, mas não fazemos, tende a aumentar gradativamente ao longo do tempo como o fenômeno do aquecimento da Terra, mencionado pelo renomado analista de questões econômicas Lester Thurow: "Você não vai ver os oceanos subindo rapidamente. Tudo ocorre muito lentamente. E, quando eles começarem a alagar nossas cidades litorâneas, será tarde demais para fazermos alguma coisa".

O sentimento em torno do desejo de mudança pode levar a duas alternativas: ser ignorado até que outra "crise" seja desencadeada, ou ser reconhecido como algo potencialmente promissor e enfrentado.

Quando se opta pela segunda alternativa, abre-se espaço para ocorrer o Ponto de Ebulição, a partir do qual as ideias e motivações começam a ferver, num turbilhão maravilhoso de caminhos disponíveis que podem ajudar a modificar a realidade percebida em direção aos seus verdadeiros projetos e objetivos.

Quando alguém destampa *el puchero*, está levantando a tampa dos seus próprios conflitos internos, com o propósito único de dar um basta ao imobilismo. Destampar *el puchero* é desatar as correntes e reagir. É perceber que aquilo que o incomoda em sua vida pode representar justamente uma mensagem de advertência de que algo precisa ser feito.

Ocorre que, por se tratar de uma sensação desagradável, a imensa maioria das pessoas prefere evitá-la, muitas vezes por desconhecer o imenso potencial oculto naquela "emoção negativa" e o que ela pode desencadear.

Esses pensamentos, por muitos considerados ruins, se parecem com fantasmas, que nos visitam de tempos em tempos. Nelson Mandela falou sobre eles. Ele menciona um sermão sobre um homem cuja casa era mal assombrada. O homem fez de tudo para espantar os fantasmas, mas não conseguiu. Então, resolveu deixar seu povoado. Amontou tudo que tinha numa carroça e saiu procurando outro lugar para morar. No meio do caminho,

encontrou um amigo que lhe perguntou: "Para onde você está indo?" Antes que ele respondesse, veio uma voz lá de fora da carroça: "Estamos pegando a estrada, saindo do nosso povoado". Era uma assombração. O homem achou que tinha deixado os maus espíritos para trás, mas eles vieram junto. A moral da história é *não fuja dos problemas; encare-os! Porque se você não lidar com eles, estarão sempre com você.*

Amyr Klink, por exemplo, o navegador brasileiro que fez uma volta completa pela Antártica (quarenta mil quilômetros), experimentou esse momento de profunda falta de significado do que fazia: "O que eu percebia no meu trabalho na época - num banco - é que eu não participava na construção de nada. Se eu não fizesse aquele trabalho, alguém o faria. Esse sentimento traz uma frustração muito grande". Ele conviveu com isso durante anos, até que se tornou insustentável. Resolveu enfrentar o fantasma e partir em direção àquilo que realmente o impulsionava.

Ao observar há mais de uma década o perfil de pessoas de alto desempenho, é curioso notar que esse momento crucial ocorre com bastante frequência.

Veja o exemplo do renomado economista e filósofo argentino, radicado nos Estados Unidos, Fredy Kofman, que dedicou grande parte de sua vida à transformação das pessoas e das organizações empresariais. Kofman tornou-se professor na *Sloan Business School*, da *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), uma das melhores universidades do mundo. Alguns anos após chegar ao tão almejado "topo", mesmo após ter sido escolhido professor do ano, Kofman perdia aos poucos seu interesse pela profissão. "Nas aulas eu ficava repetindo as teorias que tinha aprendido, sem ver como essas teorias poderiam ajudar os seres humanos a viver melhor", questionava-se. A falta de significado o tomou, mas o medo de abandonar tudo lhe causava pânico: "Perder o meu cargo era como perder minha identidade. Perder o emprego implica um golpe econômico, mas muito mais aterrador é o golpe na identidade", disse, argumentando que

seria um nobre desconhecido caso se desvinculasse do MIT, instituição que tanto prestígio confere aos seus professores. Abandonar tudo seria loucura, mas à medida que crescia o seu interesse pelas questões de linguagem e subjetividade, que repercutem diretamente no desempenho das empresas, diminuía o seu interesse pela rigidez da economia e da contabilidade. Para ele, o mundo artificialmente ordenado criado pelas teorias econômicas, em nada refletia a realidade da vida. Participar de algumas conferências o ajudou a superar esse momento sombrio. Ao ver surgir o interesse de grandes empresas por suas ideias, partiu em direção ao desconhecido. "Morria" como professor e renascia como consultor, bem mais próximo aos seus verdadeiros anseios.

Hoje Kofman é considerado um dos mais renomados pensadores no campo da gestão. Antes, porém, se submeteu ao sacrifício sobre o qual falavam as grandes religiões, o mesmo que conduz à bem-aventurança, enfrentou esse poderoso dragão que se aninhou em sua consciência.

Um dos mais renomados cientistas quânticos do mundo, o pesquisador, físico nuclear e professor indiano, Amit Goswami, também viveu um momento decisivo que o faria mudar os rumos de sua trajetória de forma definitiva. Foi em 1973 que um sentimento de insatisfação o tomou por completo. Mesmo após ter conquistado uma carreira brilhante e figurar na elite dos cientistas, Amit não se sentia feliz. "A minha vida e meu trabalho estavam completamente fora de sincronismo", concluiu. Durante uma conferência na Califórnia, questionou-se: "Por que estou vivendo desta maneira?". E foi esse o exato momento em que procurou reposicionar a sua linha de pesquisa, antes centrada numa "tristonha" física materialista, para se aventurar em busca de uma física mais "alegre", que "levaria a uma redescoberta científica de Deus". Por seus novos trabalhos, Amit se tornou reconhecido mundo afora.

Gunter Pauli, criador do conceito de emissão zero (significa

produtividade total dos materiais, um complexo industrial em que todos os resíduos são aproveitados e nada é perdido, em benefício do meio ambiente), também foi visitado por sentimentos perturbadores e precisou destampar *el puchero*: “Eu fingia ser um pioneiro na ocasião em que ficou muito claro para mim que eu jamais poderia sê-lo enquanto estivesse limpando os rios da Europa e contaminando-os vinte vezes mais em outro lugar”³. Esse conflito se tornou cada vez mais significativo até o momento em que decidiu desenvolver um sistema em que a emissão de resíduos no ambiente é praticamente nula e que provocou grande repercussão.

À medida que observamos outros inúmeros exemplos de pessoas que atingiram resultados impressionantes, é interessante observar que esse momento de conturbação interna é um importante passo em busca de tempos melhores.

Steve Jobs, o ex-cofundador da Apple, uma das maiores e mais respeitadas empresas de tecnologia do mundo (cujo capital inicial foi de apenas US\$ 1.300), criador do iPhone, do iPad e de tantos outros produtos notáveis, também passou por experiência semelhante quando, ainda jovem, abandonou seu trabalho na Atari e viajou para a Índia, onde pretendia preencher um vazio que o consumia e, com isso, resgatar sua calma interior. Essa viagem se mostraria reveladora. Quando retornou, sete meses depois, mostrava-se mais preparado. Estava decidido a desenvolver produtos dotados de simplicidade e “máxima sofisticação”⁴.

Mas será que devemos absorver todos os males que afetam a humanidade e acreditar que temos responsabilidade sobre cada um deles? Nossa participação será fundamental para modificar tantas situações que nos causam desconforto? A resposta é não! Não é possível que tenhamos que tomar alguma iniciativa em relação aos inúmeros problemas com os quais nos deparamos todos os dias. Entretanto, somos afetados de modos diferentes sobre o universo que observamos. Algumas questões que verdadeiramente nos incomodam, em algum momento

precisarão ser enfrentadas, sob pena de, ao postergar lidar com esse fantasma ter que com ele conviver de tempos em tempos até que não haja mais alternativa a não ser agir.

Independentemente do ramo ou atividade, destampar *el puchero* é um requisito inicial àqueles que pretendem desgarrar-se do imobilismo e gerar soluções e melhorias para si ou para o próximo.

Emilia Queiroga, respeitada educadora brasileira, decidiu fundar o Núcleo de Integração das Ciências, a partir de uma sensação que a visitava com frequência. “Bem, eu comecei atuando como educadora em instituições educacionais e senti uma grande lacuna, uma fragmentação muito grande entre as diversas áreas da educação (...). Então eu busquei desenvolver um trabalho de integração nas áreas de conhecimento, principalmente trazendo o conhecimento de ponta, das ciências emergentes, do conhecimento que está disponível e trabalhando uma linguagem integrada, mas que pudesse estar diretamente ligada à vida das pessoas. Um trabalho como esse poderia favorecer uma melhor qualidade de vida, uma capacidade maior de compreensão das pessoas e de relacionamento, trazendo a ciência para a vida, para ela não ficar só no patamar da intelectualidade, do plano puramente intelectual, mas trazer esse conhecimento para ser aplicado no dia a dia, dentro de casa, no trabalho, em toda área de atuação”, afirmou em entrevista⁵.

Toda a ação em direção a um projeto ou objetivo nasce, portanto, dessa conturbação interna, da inquietação e insatisfação em relação a algo que somente aquele que a vivencia pode modificar. Ao destampar *el puchero*, damos as mãos ao novo e nos permitimos modificar aquilo que nos perturba. Abrimos espaço para que haja um reposicionamento entre o que somos e o que fazemos. Ao reconhecermos, no sentimento que rouba nosso equilíbrio, a faísca que conduz à transformação, substituiremos aquela postura que o rejeita por outra que percebe nele grande potencial de mudança.

Segundo o estadista, primeiro-ministro inglês e prêmio Nobel de literatura, Winston Churchill, “há um momento especial que acontece na vida de toda pessoa, o momento para o qual ela nasceu. Quando aproveitada, essa oportunidade extraordinária faz com que a pessoa cumpra sua missão - uma missão para a qual somente ela tem as qualificações necessárias. Nesse momento, a pessoa encontra a grandeza. Esse é o seu mais maravilhoso instante”⁶.

Foi em um desses momentos que Rubem Alves tomou a decisão que mudaria sua vida. Ao invés de escrever artigos científicos para os colegas que o desprezavam intelectualmente, optou por escrever “artigos que as pessoas comuns entendam”⁷. Surgia nesse momento o renomado escritor e educador que viria a se tornar.

Esse é o momento de *destampar el puchero*. Mas, para vivenciá-lo, é preciso visitar a escuridão da consciência e de lá sair vencedor. E essa não é uma tarefa trivial.

O SURGIMENTO DE UM NOVO EU

Todos vivenciamos momentos de conflitos internos. E isso se dá por meio dos sentimentos. As emoções negativas podem significar o seu verdadeiro *eu* tentando lhe dizer algo. Pode ser a falta de significado em relação às atividades que desempenha. Pode ser a angústia por não se dedicar àquilo que de fato lhe traz entusiasmo. Pode também ser o sentimento de ausência de sentido, incurável pela terapia do consumismo. São momentos de crise, de escuridão, de “morte”.

E, no caso de pessoas de alto desempenho, para as quais “a vida sorriu”, aquelas mesmas que atingiram potencial tão elevado que foram capazes de realizar feitos impressionantes, como essas pessoas lidam com essa “perturbação interna”, com esse “momento do caos”, com o tormento que as fazem

reconectar-se à sua fonte de energia e motivação?

Elas simplesmente procuram enfrentar essas ardentes inquietações. Não é tão simples prestar atenção a esses sentimentos e observar a origem das emoções negativas que nos visitam. É um ato de sacrifício. Equivale a morrer e renascer. Refere-se a uma jornada de introspecção, luta e retorno.

Para os mais atentos, essa batalha permite o emergir de um novo Eu, mais evoluído, sob menor influência das amarras que limitam os movimentos e do medo que distancia o indivíduo da sua principal fonte de motivação e criatividade.

Esse processo possibilita a reconexão do homem a sua energia interior, aquela detectada por Jung, que “abrange todas as possibilidades da vida, as energias, as potencialidades - tudo que o indivíduo é capaz de vir a ser”⁸, que a denominou de *self*, uma entidade, concentrada nas profundezas da mente inconsciente, que estimula as aptidões e instintos individuais.

Quando aceitamos o desafio e enfrentamos esses sentimentos de impotência e passividade, abrimos a possibilidade de nadar nesse fenomenal mar de possibilidades conhecido pelo Grupo dos 5%, antes inacessível por influência de fatores como insegurança e medo. Com isso, os momentos de escuridão que experimentamos ao longo da vida podem ter um novo significado. Crise, expressão demonizada por tantos outros, passa a constituir uma etapa no processo de emersão para uma nova realidade.

Esse processo introspectivo, que pode gerar significativa mudança, ocorre somente quando passamos a prestar mais atenção àquilo que nos incomoda de fato. Esse sentimento, associado aos nossos desejos e talentos, é capaz de desencadear um magnífico processo de rejuvenescimento de atitudes.

Como conclui o mundialmente conhecido estudioso do campo da Mitologia, Joseph Campbell: “Você não precisa morrer literalmente, fisicamente. Tudo o que tem a fazer é morrer

espiritualmente e renascer para um modo de vida mais aberto”.

Portanto, morte, escuridão, abismo, ao contrário do sentido literal com conotação negativa, simbolizam o caminho para o acesso à vida, à luz e à superfície.

Jung também utilizou o termo “sombra” para descrever a região do inconsciente profundo que “guarda dentro de você enormes potencialidades não realizadas”, justamente a “sua parte que você não sabe que existe”⁹.

Campbell observa, por exemplo, que quando os muçulmanos adotam uma perspectiva positiva quanto à morte, não se referem à morte física como, equivocadamente, alguns costumam crer. Eles cultivam o dito do Anjo da Morte por seus ensinamentos: “Quando se aproxima, o Anjo da Morte é terrível. Quando alcança você, é uma bem-aventurança”. Observa que a morte de Osíris foi simbolicamente associada à cheia e ao transbordamento anuais do Nilo, que periodicamente propiciava a fertilização do solo do Egito. Foi como se a decomposição do corpo de Osíris fertilizasse e vitalizasse a terra. Como ele concluiu, “uma coisa que revela os mitos é que, no fundo do abismo, desponta a voz da salvação”.

O teólogo Huberto Rohden esclarece que o conceito de salvação é “um termo teológico que, em terminologia filosófica, se chama autorrealização. O homem se salva, ou se autorrealiza, pela passagem através do mundo material”. A concepção metafórica da morte, presente na mitologia, encontra guarida na teologia, conforme ele próprio atesta: “Quem não morreu espontaneamente antes de ser morto compulsoriamente, perde o seu tempo. Disto sabiam e sabem os grandes mestres da vida”.

Também os experimentos científicos da Nova Ciência, ou Ciência Quântica, revelam que todo sistema sofre uma perda gradual de energia que o leva a dissipação. Ilya Prigogine, premiado químico russo, utiliza a expressão “estruturas dissipativas” para traduzir esse fenômeno. Curiosamente, Prigogine observou que essa dissipação sofrida pelos sistemas

não provocava sua morte. Ao contrário, verificou que o sistema abandonava sua antiga forma e assumia outra, nova, reorganizada para atender às exigências do novo ambiente.

As conclusões foram impressionantes: "Sempre que o ambiente oferece informações novas e diferentes, o sistema escolhe se aceita essa provocação e reage a ela ou não. Essa nova informação pode ser ligeiramente diferente da norma. Mas o sistema lhe dá atenção, incorpora-a e, estando no interior dessa rede, a informação se intensifica e se altera. Se a informação se transformar num distúrbio de tal magnitude que o sistema já não possa ignorá-la, há por certo uma mudança real no horizonte. Nesse momento, acossado por tantas perturbações internas e longe do equilíbrio, o sistema se desintegra. Em sua forma corrente, ele não tem condições de lidar com o distúrbio, então ele se dissolve. Mas essa desintegração não significa a sua morte. Se puder manter a própria identidade, um sistema vivo pode reconfigurar-se num nível superior de complexidade, numa nova forma de si mesmo que consegue lidar melhor com o presente", conclui Margaret Wheatley, uma atenta observadora sobre o assunto.

Não estaria aí, agora cientificamente tratado, o mitológico conceito de morte e vida? E o que representa esse distúrbio sobre o qual falam os cientistas, o mesmo que propicia o surgimento de um novo sistema, reconfigurado e capaz de "lidar melhor com o presente"? Os experimentos científicos indicaram que a desordem possibilita o surgimento de uma nova ordem, e que esse desequilíbrio interno propicia o desenvolvimento de um novo sistema, revitalizado, ao invés da sua extinção. O paradoxo está no fato de que, justamente no conflito interno, nos momentos sombrios que muitos evitam, é que reside a oportunidade de transformação.

Ainda segundo Margaret Wheatley, a teoria do caos identificou um fenômeno que foi denominado de atrator estranho: "Define-se um sistema como caótico quando se torna impossível

saber o que ele fará no momento seguinte. O sistema nunca se comporta da mesma maneira duas vezes. Porém, como demonstra a teoria do caos, se observarmos um sistema caótico ao longo do tempo, ele demonstra um estado de ordem inerente. Suas oscilações incontrolláveis se mantêm no âmbito de uma fronteira invisível. O sistema contém ordem em seu próprio interior, e revela esse autorretrato como um belo padrão, seu atrator estranho". Ela conclui: "É a grande energia destrutiva do caos que dissolve o passado e nos concede a dádiva de um futuro diferente; ela nos liberta dos padrões aprisionantes do passado oferecendo-nos um mergulho arrebatado no que é novo. Somente o caos cria o abismo no qual podemos recriar a nós mesmos".

Há aí uma significativa semelhança com as histórias mitológicas e religiosas. Não poderia o desequilíbrio ou o caos justamente se referir à jornada do herói e ao renascimento de um novo Eu que visitou a escuridão (da sua consciência, dos seus conflitos internos e de suas emoções que indicavam a necessidade de mudança) e dela emergiu, reconfigurado e melhorado?

A mesma entropia que leva o sistema à exaustão e foi tão duramente combatida, agora pode ser vista como parte natural de um processo de revolução. A palavra caos, evitada por muitos, em especial no mundo organizacional por sua conotação destrutiva, pode voltar a ter alguma chance, pois traz consigo a ideia de renovação, mudança, revelação. No cristianismo, o ritual do batismo é simbolizado pelo mergulho e imersão. Mais uma vez, morte/vida.

Em sociedades tribais, há rituais de iniciação para os membros que transitam da infância para a vida adulta. Eles "morrem" como crianças e renascem como adultos. Nesses casos, a morte também significa uma transformação psicológica fundamental.

Veja o exemplo de Muhammad Yunus, em Bangladesh, e como se deu o processo que mudaria em definitivo a sua vida e a de milhões de pessoas em todo o mundo.

Bangladesh é um país que convive com catástrofes naturais. Inundações e ciclones arruinam seu povo com frequência. Somente no ano de 1974, a fome tirou centenas de milhares de vidas. A população subnutrida (provocando a redução do peso médio e da estatura) é predominantemente analfabeta. O país possuía e, ainda possui, elevada densidade populacional e quase não registrou crescimento econômico no último século.

No mesmo ano, Muhammad Yunus era chefe do Departamento de Economia na universidade da cidade comercial de Chittagong, e foi visitado por uma profunda crise de significado, que o levou a entrar na caverna e lutar contra um fantasma que o atormentava: "Lembro-me de meu entusiasmo ao ensinar as teorias econômicas, mostrando que elas apresentavam respostas para problemas de todos os tipos. Eu era muito sensível à sua beleza e elegância. De repente, comecei a tomar consciência da inutilidade desse ensinamento. Para que poderia ele servir, quando as pessoas estavam morrendo de fome nas calçadas e diante dos pórticos? A partir de então, comecei a achar que minhas aulas eram uma sala de cinema, na qual podíamos relaxar tranquilizados pela vitória certa do herói. Eu sabia desde o início que todo problema econômico encontraria uma solução elegante, mas, até o momento em que saía da sala de aula e confrontava com o mundo real. Lá, os heróis eram moídos de pancadas, e pisoteados com selvageria. Via a vida cotidiana se tornar cada vez mais dura e os pobres ficarem cada vez mais pobres. Para eles, morrer por inanição parecia ser a única saída. (...) Era difícil distinguir os vivos dos mortos. Homens, mulheres, crianças: todos se pareciam. Suas idades também era algo insondável. Os velhos tinham aspecto de crianças, as crianças pareciam velhos (...). Era impossível não ver esses famintos, impossível ignorar a sua existência. Eles estavam em toda parte,

esguios, muito calmos. Não gritavam nenhum *slogan*. Nada esperavam de nós. Estendidos na entrada de nossa casa, não nos condenavam por estarmos bem-alimentados, a salvo da necessidade". Conviver com esse sentimento passou a afetar cada vez mais a sua consciência, provocando uma situação de conflito interior que, com o tempo, chegou ao nível máximo e se tornou insustentável.

Muhammad mergulhou na escuridão e percebeu que de nada valeriam suas belas aulas de Economia se elas não pudessem contribuir para melhorar a situação do seu país. "Eu tentava superar esse sentimento de impotência redefinindo meu papel. Obviamente não me seria possível ajudar muitas pessoas, mas eu poderia certamente me tornar útil a, pelo menos, um de meus semelhantes. Isso seria para mim uma grande satisfação pessoal", disse. O professor não tinha qualquer ideia de como fazê-lo. Contudo, decidiu dar o primeiro passo ao procurar conhecer aqueles problemas mais de perto.

Visitou uma aldeia próxima ao *campus* universitário onde lecionava. Lá chegando, conheceu uma jovem mãe de três filhos. Acocorada, passava os dias fabricando tamboretos de bambu. Os dedos cheios de calos denunciavam seu diuturno trabalho.

- Como a senhora se chama?
- Sufia Begum.
- Quantos anos tem?
- Vinte e um anos.
- O bambu é da senhora? - perguntou.
- Sim.
- Como a senhora o obtém?
- Eu o compro.
- Quanto ele custa?
- Cinco Takas. (Isso representava na época US\$ 0,22)
- A senhora tem esses cinco takas?
- Não, eu peço emprestado dos *paikars*.
- Os intermediários? O que a senhora combina com eles?

- Eu preciso vender para eles meus tamboretes de bambu no fim do dia para devolver o dinheiro emprestado. O que sobra é meu lucro.

- Por quanto a senhora vende o tamborete?

- Cinco takas e cinquenta paisas.

- Então a senhora tem um lucro de cinquenta paisas.

Ela assentiu com a cabeça. Isso equivale a US\$ 0,02, nem mais nem menos.

- Mas a senhora não poderia tomar emprestado o dinheiro e comprar a senhora mesma os materiais?

- Poderia, mas me cobrariam um absurdo. E as pessoas que apelam para eles empobrecem mais depressa ainda.

- Com quanto o agiota fica?

- Depende. Às vezes, ele fica com 10% por semana. Eu mesma tenho um vizinho que paga 10% por dia!

- E é tudo o que a senhora ganha fabricando esses belos tamboretes de bambu, 50 paisas?

- É.

O esforço daquela sofrida mulher lhe rendia aproximadamente o equivalente a dois centavos de dólar por dia de trabalho! Atualmente, segundo metodologia do Banco Mundial, considera-se como abaixo da linha de indigência uma renda diária inferior ao equivalente a um dólar norte-americano e dois dólares para a linha de pobreza.

O mais impressionante para Muhammad foi verificar que apenas o equivalente a vinte e dois centavos de dólar seria o capital inicial suficiente para que Sufia adquirisse o bambu necessário para que o lucro da sua atividade, como seria justo, ficasse em suas calejadas mãos.

Situações semelhantes se repetiam com tantas outras pessoas da mesma aldeia. A partir dali, Muhammad iniciou o processo que transformaria muitas vidas para melhor. “Nos cursos que eu ministrava, eu falava em milhões de dólares e ali, sob meus

olhos, os problemas da vida eram decididos por centavos. Alguma coisa estava errada. Por que o curso da universidade não refletia em nada a realidade? Eu estava furioso comigo mesmo, furioso com o mundo tão duro e impiedoso”, lembra. Concluiu que a solução para aquela situação de escravidão estava em oferecer crédito aos mais pobres, justamente aqueles que não despertavam o interesse dos bancos tradicionais, pois não dispunham de garantias suficientes para oferecer em troca.

A partir de um empréstimo equivalente a vinte e sete dólares, beneficiando quarenta e duas famílias, Muhammad Yunus desenvolveu o conceito de microcrédito e fundou o *Grameen Bank* (Banco da Aldeia), primeira instituição que teve por objetivo emprestar pequenos valores àqueles mais necessitados.

Em alguns anos, o *Grameen* passaria a funcionar em dezenas de países do mundo (inclusive no primeiro mundo, como Estados Unidos e França). Já ultrapassou a marca de US\$ 10 bilhões emprestados. O banco, presente em quarenta países, beneficiou mais de 8,34 milhões de pessoas. Passou a financiar também a construção de casas, a assistência à saúde e a aposentadoria, a piscicultura, as telecomunicações etc.

O trabalho de Yunus lhe rendeu o reconhecimento da UNICEF, UNESCO, Banco Mundial, da Agência Canadense para o Desenvolvimento Internacional, entre outras entidades internacionais. Em 2006 ele recebeu o Prêmio Nobel da Paz.

Yunus poderia ter agido como se faz todos os dias nas ruas: dar alguns trocados àquela jovem mulher, satisfazendo momentaneamente sua consciência e fechando os olhos para aquilo que de fato o incomodava. Seria uma alternativa paliativa, mas, em vez disso, optou por ir além: abdicou da segurança e do controle do seu mundo, enfrentou a escuridão que abalava sua consciência e destampou *el puchero*.

Cada um tem a sua própria maneira de destampar *el puchero*, de enfrentar alguns fantasmas. Ninguém, a não ser você, conhece de perto esses sentimentos, emoções e também

intuições a respeito daquilo que realmente gostaria de fazer, dos projetos que deseja implementar.

ENFRENTA O PROBLEMA.

MOVA-SE!

Encarar os dilemas que eventualmente são apresentados por nossa consciência é uma condição essencial para que deixemos nossa marca no mundo, para participar em vez de assistir, para concretizar os nossos sonhos, em vez de abandoná-los. Com isso, abdicamos da postura de meros expectadores e nos tornamos os roteiristas de nossas vidas.

Margaret J. Wheatley, sobre a qual mencionamos, é presidente do *Berkana Institute*, fundação de pesquisas científicas e educacionais sem fins lucrativos, que se dedica à descoberta de novas formas de organização. Apesar de não ser cientista, sempre se interessou por ciência quântica. Em certa altura, passaram a lhe incomodar os baixos resultados apresentados pelas empresas de um modo geral. Ela supunha que poderia haver um novo tipo de organização, mais próspero e promissor, como ela própria reconhece: “Essas questões vinham me inquietando há vários anos e reduzindo o meu senso de competência. Quanto mais eu me ocupava do trabalho e quanto mais projetos assumia, tanto maiores eram minhas dúvidas. Até o momento em que iniciei minha primeira jornada”.

Foi então que decidiu combater tal inquietação e escrever *A Liderança e a nova ciência*, obra reconhecida pela revista *Industry Week* como “um dos melhores livros de negócios de todos os tempos”, cujo propósito foi o de responder a muitas das suas principais inquietações e revelar ao mundo empresarial possibilidades de organização ainda desconhecidas. Ela admite: “Os momentos de escuridão são normais na vida; não há nada de errado conosco, quando mergulhamos periodicamente no

abismo”, revelando que o sentimento que nos incomoda é o mesmo que nos liberta.

Casos semelhantes reproduzem-se com bastante frequência entre os membros do Grupo Metadesempenho.

Ocorreu também com o norte-americano Eliyahu Goldratt. Em 1982, ele era “presidente e um dos principais acionistas de uma empresa classificada pela *Inc. Magazine* como a sexta empresa de maior crescimento nos Estados Unidos”. No entanto, ele se sentia “extremamente frustrado”. Esse sentimento o impulsionou a escrever *A meta*, livro que viria a se tornar um *best seller* mundial. Atendeu ao chamado ao perceber que precisava “enfocar a necessidade de mudar o paradigma que governa a indústria”.

Esse processo de amadurecimento, da percepção de que algo precisa ser feito, também foi vivenciado por Zilda Arns antes de decidir criar a Pastoral da Criança da Confederação Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB): “Como médica e sanitária, sentia falta de um trabalho de educação nas comunidades, junto às famílias, especialmente junto às mães. Tinha a certeza de que a maioria das doenças que acometiam gestantes e crianças poderiam ser facilmente prevenidas se as famílias tivessem mais conhecimento e apoio necessário”¹⁰, disse ela. Esse foi o sentimento que fez surgir a Pastoral da Criança, cujo trabalho reúne milhares de voluntários em todo o Brasil e em outros países numa mesma causa: salvar vidas.

O ex-advogado John Clark também sentiu angústia semelhante, que o levou a reposicionar sua carreira profissional. Ele afirma ter sido tomado por uma crescente “sensação de vazio”, de “inércia”, até retomar os rumos de sua vida, dedicando-se ao mundo empresarial. “Hoje adoro meu trabalho. Houve um tempo em que me pareceu tolice esperar que um dia isso acontecesse”.

A parábola do guardião do castelo, escrita por Alzira Castilho, tem muito a nos ensinar nesse sentido:

“O Grande Mestre e o Guardião dividiam a administração de um mosteiro zen. Certo dia, o Guardião morreu e foi preciso substituí-lo. O Grande Mestre reuniu todos os discípulos para escolher quem teria a honra de trabalhar a seu lado.

- Vou apresentar-lhes um problema - revelou o Grande Mestre. - Aquele que primeiro vier a resolvê-lo será o novo Guardião do templo.

Terminado o seu brevíssimo discurso, colocou um banquinho no centro da sala. Em cima dele, havia um vaso de porcelana valiosíssimo, com uma rosa vermelha a enfeitá-lo.

- Eis o problema - disse o Grande Mestre.

Perplexos, os discípulos contemplavam os desenhos sofisticados e raros da porcelana, a frescura e a elegância da flor. O que representava aquilo? O que fazer? Qual seria o enigma?

Depois de alguns minutos, um dos discípulos levantou-se, caminhou resolutamente até o vaso e atirou-o no chão, destruindo-o.

- Você é o novo Guardião, afirmou o Grande Mestre ao aluno.

Assim que o discípulo voltou ao seu lugar, o mestre explicou:

- Eu fui bem claro: disse que vocês estavam diante de um problema. Não importa quão belo e fascinante um problema seja. Ele tem de ser eliminado. Um problema é um problema; pode ser um vaso de porcelana muito raro, um lindo amor que já não faz sentido, um caminho que precisa ser abandonado, mas que insistimos em percorrer por nos trazer conforto.”

Infelizmente, a maior parte das pessoas evita destampar el puchero. Afinal, não é fácil nem agradável admitir que não se está utilizando todo o potencial disponível e que, portanto, alguns esforços tendem a produzir resultados pouco expressivos. Muitos se perguntam: o que será que outras pessoas fazem para obter um desempenho superior? Por que não estou feliz com os

resultados que obtenho?

Vimos que existe uma maneira nova de lidar com os sentimentos negativos que nos visitam vez ou outra: recebendo-os com gratidão e enfrentando-os sem piedade. Esse é o primeiro e mais valioso passo em direção a tempos melhores.



CAÇADORES DE RECOMPENSAS *VERSUS* O GRUPO DOS 5%

Nessa jornada com o propósito de identificar competências inerentes às pessoas que realizam grandes feitos, nos deparamos com uma atitude bastante peculiar e que vai contra aquilo que alguns poderiam classificar como sensato. Essas pessoas não são motivadas por recompensas materiais ou sociais. Enquanto alguns podem imaginar que o dinheiro e o bem-estar que acompanha o sucesso sejam fatores primordiais para as pessoas bem-sucedidas, ou status, glamour, a verdade é que pessoas de elevado poder de realização raramente pautam seus esforços na obtenção desses benefícios. Se considerarmos um contexto em que nossa sociedade é individualista e materialista, isso é um paradoxo.

Essas personalidades nos mostram que, quando se pretende criar algo para concretizar as metas e sonhos, é preciso, antes de mais nada, desgarrar-se das recompensas materiais e sociais que eventualmente se vislumbre. Vimos que os grandes derrotados foram justamente aqueles que priorizaram a recompensa em prejuízo da causa. Isso pode soar um tanto quanto

poético, mas as pessoas mais preocupadas com as recompensas são as que apresentam um desempenho inferior às demais. Essa conclusão é comprovada pelo autor e crítico social Alfie Kohn: "Cerca de duas dúzias de estudos no campo da Psicologia Social demonstram, de modo conclusivo, que as pessoas que esperam receber uma recompensa não têm um desempenho tão bom quanto aquelas que não esperam coisa alguma"¹¹.

Um renomado professor da *Stanford Engineering School* lembra: "Muitas pesquisas demonstram que, quando pessoas e equipes se concentram demais no dinheiro (e no reconhecimento), em vez de no trabalho propriamente dito, a qualidade e a criatividade do trabalho sofrem"¹².

Outro professor, Fredy Kofman, sobre o qual falamos no capítulo anterior, era formado em economia quando realizou o seu sonho de ser professor numa das melhores universidades do mundo, a *Massachusetts Institute of Technology* (MIT). Embora tenha sido altamente recomendado para a função, não havia vagas para a área de economia. No entanto, havia um cargo de professor de contabilidade gerencial e sistemas de informação. "Mas não sei nada disso!", argumentou. Ainda assim, haviam lhe oferecido um ano para aprender o que fosse necessário na área e mais o dobro do salário que ganharia como professor de economia! A proposta era irrecusável. "Por esse dinheiro, ensino até física nuclear!", pensou. Não adiantou. Alguns anos depois, abandonando o prestigioso cargo, reconheceu o erro: "A motivação extrínseca funciona com base nos prêmios e castigos do ambiente. A motivação intrínseca funciona com base nos valores e compromissos pessoais do indivíduo. Embora a motivação extrínseca pareça mais ágil, a única motivação que gera resultados de alta qualidade é a intrínseca", reconheceu.

Essa regra vale tanto para pessoas quanto para organizações. No momento em que uma empresa tiver como principal objetivo obter lucro, certamente priorizará a redução de custos ao ponto de perder o foco no cliente, reduzindo também a

sua própria competitividade e afastando-se do objetivo que havia traçado: o lucro.

Isso remete a uma conhecida história sobre o homem que vendia cachorros-quentes. Ele fazia os mais saborosos cachorros-quentes da cidade, tinha alguns empregados e vivia bem. Foi com essa atividade que ele pôde pagar a faculdade de economia do filho que, formado, passou a observar o negócio do pai e a lhe dar alguns conselhos. "Pai, há indícios de que haverá uma crise. Precisamos nos preparar". Sugeriu que substituísse aquela salsicha especial por outra mais em conta. Também seria prudente encontrar outro fornecedor de tomates, mesmo que a qualidade do molho fosse um pouco inferior. O pão, fresquinho e macio, poderia ser também substituído por outro, para enxugar a planilha de custos. Aos poucos o cachorro- quente foi perdendo o sabor que lhe rendia tanto sucesso. As vendas diminuíram e logo o negócio foi à mingua. O pai, orgulhoso, concluiu: "Puxa, meu filho tinha mesmo razão. Ele foi o primeiro a anunciar que a crise chegaria".

Por isso dois especialistas no assunto, Tom Peters e Robert Waterman, recomendam às empresas: "Não corra atrás do lucro como um fim em si. O lucro é um subproduto; resulta da satisfação de clientes e empregados"¹³.

John Clark, em *O dinheiro ou sua vida*, cita uma pesquisa feita por uma das mais importantes escolas de Administração da Europa, com o objetivo de verificar a diferença entre os administradores que se sentiam realizados profissionalmente e os insatisfeitos. Uma das conclusões do estudo foi que muitos administradores, "movidos pelo desejo de subir a escada da carreira, deixavam de fazer a exploração", apesar de iniciar bem suas carreiras, aos quarenta anos, estavam angustiados e insatisfeitos.

Trataremos aqui de algumas diferenças entre esses caçadores e o Grupo dos 5%, em especial sobre aquilo que os motiva na busca da realização de seus objetivos.

QUEM SÃO OS CAÇADORES DE RECOMPENSAS?

Os Caçadores de Recompensas são aquelas pessoas que pautam seus objetivos por recompensas extrínsecas. Basta lhes perguntar quais são seus sonhos e objetivos e as respostas mais frequentes envolverão o prêmio final por uma iniciativa e não a iniciativa em si: ser presidente da empresa, ter uma casa de praia, dobrar o salário nos próximos cinco anos, ser famoso, ficar rico.

Quantas pessoas, em algum momento, já não agiram como um caçador de recompensas? Mas quem não ficaria feliz com o elogio, o reconhecimento da família e dos amigos, a admiração dos colegas de trabalho e da sociedade como um todo, e ainda, com uma boa grana no bolso? Não existe esse mártir que não se sintam bem com isso, mas a característica peculiar em alguém do tipo caçador de recompensas é a priorização desses prêmios em detrimento do contato com aquilo que realmente poderia ativar o seu máximo potencial, a sua energia vital.

É fácil identificar um caçador de recompensas no ambiente de trabalho: é aquele sujeito que faz somente o que lhe foi pedido, nada além. Está preocupado consigo e, depois, com os outros.

Um caçador de recompensas que exerce uma função de chefia, por exemplo, se sente constantemente ameaçado por seus subordinados. Para ele, há sempre alguém querendo “puxar seu tapete”. Não compartilha informações e dificilmente contrata alguém que se mostre mais hábil que ele próprio. Diante de iniciativas próprias de subordinados dispara: “Quem lhe pediu isso?”. Para eles, o trabalho é fonte de desgaste e estresse. Domingo à tarde fica abatido e ansioso em função da segunda-feira que se aproxima.

Expressões do tipo “isso é muito difícil”, “é muito complicado”, “já foi tentado antes e não deu certo” são muito comuns entre esses caçadores. Para eles, parece haver sempre um terceiro culpado por seus insucessos: a crise, o mercado, os

outros. Jamais eles próprios.

Inconscientemente, o caçador de recompensas cria todo cenário e condições para reduzir seu próprio desempenho e suas chances de usufruir das recompensas que tanto almeja.

Robert Quinn, professor da Universidade de Michigan, especialista em mudanças e desenvolvimento dentro das empresas, traz um exemplo:

"Keith é um exemplo dos muitos gerentes que conheci que passaram uma década ou mais tentando desesperadamente impressionar seus superiores para conseguir uma promoção. Ele trabalhava setenta horas ou mais por semana, mesmo quando sabia que não era necessário, negligenciando a família e o crescimento pessoal. Para aumentar a vantagem competitiva, Keith assumia todos os créditos dos seus feitos, mesmo quando isso significava deixar seus colegas ou subordinados fazer má figura. Mas, apesar de todos os esforços, ele era sempre preterido quando se tratava de promoções importantes. Finalmente, Keith conformou-se com o que alcançara em sua carreira e decidiu procurar maior gratificação em outro lugar. Começou a passar mais tempo com a família, a se dedicar a um hobby, a envolver-se em atividades comunitárias. Como ele não estava mais lutando tão duramente, seu comportamento no trabalho ficou mais maleável, menos egoísta, mais objetivo. Na realidade, ele começou a agir como um líder, cujos interesses pessoais são secundários em relação ao bem-estar da companhia. Agora, sim, o diretor geral ficou impressionado. Esse é o tipo de pessoa de que precisamos no leme. Keith foi promovido logo após ter abandonado sua ambição. Seu caso não é raro de modo algum: para que lhe seja confiado um cargo de liderança, ajudar outras pessoas a atingir seus objetivos é tão importante quanto você atingir os seus".

Quando a recompensa passa a ser o objetivo principal, a crítica, a censura, a desaprovação ou falta de dinheiro surgem

como grandes obstáculos. Se o objetivo é o reconhecimento público, invariavelmente as críticas recebidas terão um peso muito maior na decisão de prosseguir ou desistir. Se a finalidade é ficar rico, os primeiros meses de dureza poderão ser um importante motivador para o conformismo etc.

Aqueles que vivem em função das recompensas, visando, por exemplo, desfrutar da admiração da sociedade, tendem a adotar para si somente os projetos que ela - a sociedade - classifique como viáveis, não censuráveis, politicamente corretos e impecavelmente promissores. Em outras palavras, o fax, o *post-it*, o avião, o cinema, a energia elétrica, a televisão, a internet, vários medicamentos e tratamentos para doenças como o câncer, o computador pessoal, o filme Titanic e inúmeros outros fantásticos feitos jamais teriam sido criados, pois todos aqueles que os desenvolveram sofreram severas críticas e censuras. Todos eles foram desacreditados em algum momento e conviveram com episódios nada agradáveis àqueles que pautam seu comportamento visando o prêmio ou o elogio. Não teríamos os avanços trazidos por Einstein, Thomas Edison, Picasso, Geoffrey Ballard e Michelangelo. Não teríamos os belos feitos de Zilda Arns, Ayrton Senna, Gustavo Borges e Amyr Klink. Jogariamos no lixo os livros de Paulo Coelho e os conceitos estéticos de Salvatore Ferragamo.

Quando essas pessoas buscam o dinheiro e ele não vem, ficam frustradas e logo desistem. Quando o elogio tão esperado ocorre de modo menos efusivo do que gostariam, deixam-se abater. Se não foi possível ocupar o cargo tão vorazmente buscado, decepcionam-se, e sua vulnerabilidade, mais aflorada, funciona como um incentivo à desistência. Sentem-se perdedoras. Agir em prol de recompensas acarreta a redução da capacidade de concretizar projetos. Nesses casos, a motivação se desintegra rapidamente.

CERTAS OU ERRADAS

Vê-se, a todo momento, mais e mais pessoas tomando decisões sobre a escolha de suas carreiras com base nos benefícios econômicos que podem representar.

Em troca desses benefícios - obviamente sob a influência de deficiências econômicas e sociais - vemos jovens optando por profissões "em alta", mesmo sem demonstrar nenhuma aptidão ou identificação com elas. São muitos os médicos, advogados¹, odontólogos etc., que fizeram a opção profissional apenas em função de fatores puramente extrínsecos, na maior parte das vezes buscando um certo nível de conforto financeiro. Ao focarem as recompensas, distanciam-se da sua fonte de energia essencial. Tornam-se profissionais sem brilho e entusiasmo, sem perceber que agindo assim, a criatividade e a motivação, indispensáveis ao pleno desempenho de suas funções, se esvaem. Fazendo isso, criam condições suficientes para afastar justamente aquilo que tanto desejam: a recompensa. Agir assim em nada contribui para se elevar o desempenho pessoal num mercado já altamente competitivo.

Lamentavelmente, a ênfase na recompensa tem se tornado um comportamento corrente nos dias atuais. Estamos diante de um exército cada vez maior de caçadores de recompensas, cujo conceito de sucesso está intimamente ligado a poder, dinheiro e *status*.

Agindo sob essa influência, os caçadores de recompensas passam a classificar algumas atividades profissionais como certas ou erradas. Certas são aquelas que prometem *status*, reconhecimento, dinheiro. Erradas são todas as outras que não proporcionam isso. Agrava-se ainda mais a situação quando tentam impor essa "verdade" aos filhos, amigos e colegas.

Formula-se um conceito de sucesso ligado a essas recompensas e, em função disso, o vírus se espalha ao ponto de alguns pais, por exemplo, direcionarem os filhos apenas a

carreiras consideradas nobres, como as de cirurgiões plásticos, executivos, médicos, engenheiros, advogados etc., sem levar em conta se essas atividades estão ou não ligadas à sua principal fonte de realização e interesse.

Os jovens, inadvertidos, são as principais vítimas dessa espécie de vírus que, não raramente, direcionam suas escolhas com repercussões durante toda a vida. Prova disso é a pesquisa realizada pela *Target Group Index Latino*, em 2002, concluindo que 41% dos jovens acham que o dinheiro é a maior medida de sucesso.

A *CPM Research* também promoveu pesquisa semelhante, e perguntou a jovens entre quinze e 22 anos o que gostariam de ser: 31% responderam “empresário rico”, 26% “jogador de futebol famoso”, 22% desejam ser “ator/atriz”, 17% “médico famoso”, e 17% “modelo internacional”, confirmando o que disse o poeta espanhol Ramón de Campoamor (1817-1901): “Hoje, ter ou não ter dinheiro é ser ou não ser: eis o problema”¹⁴.

Observe como todas as respostas estão condicionadas ao “famoso”, “rico” ou a profissões que já trazem embutidas tais ideias. Está se formando uma grande legião de caçadores, que abdicam do seu poder criativo em troca de uma promessa, que não conta com nenhuma garantia de se concretizar. Em consequência, as chances de se criar mais uma multidão de pessoas com reduzido poder de realização se elevam drasticamente.

Certa vez, em um treinamento com gerentes de nível intermediário de uma grande instituição financeira, foi perguntado aos participantes quais eram seus maiores sonhos. A esmagadora maioria respondeu que desejava ocupar os mais altos cargos da empresa. Naquele momento, pensei comigo mesmo: “Ou se criam umas duzentas novas vagas na diretoria ou muita gente aqui vai ficar frustrada no futuro”.

Quando se voltam para recompensas, as pessoas passam a considerar felicidade e renda diretamente proporcionais e até condicionantes. Torna-se impraticável cogitar, por exemplo, a

possibilidade de um operário ser feliz e se sentir realizado.

Peter Scott, filho do explorador da Antártida, Robert Falcon Scott (sobre o qual falaremos mais adiante), iniciou sua carreira como cientista, mas o que ele realmente desejava fazer era apenas “ir de barco até o pântano, e ficar lá, observando e pintando o voo dos gansos”.

“Pintando o voo dos gansos? Pelo amor de Deus!”, pensariam os caçadores de recompensas. Jamais aceitariam a ideia de alguém deixar de ser cientista para ficar desenhando patos no meio do mato. Ainda assim, foi o que fez Peter. Ouviu esse sentimento interior e partiu em busca daquilo que o entusiasmava. Tornou-se um renomado artista. Declarou: “Nunca me arrependi dessa importante decisão que, de uma hora para outra, transformou e ampliou toda a minha perspectiva de vida. Foi como se a metade que faltava de repente viesse para equilibrar”¹⁵.

APENAS UM CARTEIRO

“Um operário é só um operário...”; “Um homem que aprecia pintar gansos não é lá grande coisa...”; “Um carteiro então, nem se fala...”. Essas são ideias comuns entre os caçadores de recompensa. E foi o que pensou Mark Sanborn, escritor e palestrante norte-americano, quando se mudou para uma nova casa, em Denver, Colorado. Ele conheceu seu carteiro, Fred, um homem de aparência comum.

O primeiro contato foi um tanto quanto inusitado. Ao se apresentar ao novo morador, o carteiro deu as boas-vindas e quis saber um pouco mais sobre Mark e sua profissão:

- Sou um conferencista - disse Mark.
- Então o senhor deve viajar muito - disse Fred.
- É verdade. Passo mais ou menos 160 a 200 dias por ano viajando.

E o carteiro emendou:

- Bem, se o senhor me der uma cópia da sua programação, posso guardar sua correspondência para entregá-la toda de uma vez. Só virei deixar as cartas aqui nos dias em que o senhor estiver em casa para recebê-las.

Mark não compreendeu tamanha e desnecessária preocupação:

- Por que você não coloca simplesmente a correspondência na caixa de correio ao lado da casa? - sugeriu.

E o carteiro esclareceu:

- Sr. Sanborn, os ladrões costumam ficar de olho nas casas onde a correspondência vai sendo empilhada. Isso indica que o proprietário está fora da cidade. Sua residência pode acabar sofrendo um arrombamento.

E concluiu o carteiro:

- Vou colocar as cartas na sua caixa até que ela esteja quase cheia. Assim, ninguém saberá que o senhor está viajando. O que não couber ali posso deixar no vão entre a porta com tela e a porta da frente. Ninguém vai olhar nesse lugar. E, se esse local também ficar abarrotado, eu guardo o resto da correspondência comigo até o senhor voltar.

Ao voltar de uma de suas muitas viagens, Mark observou que o tapete da porta havia sumido e imaginou que o tivessem roubado. No entanto, estava no canto, encobrendo uma caixa. Com ele, um bilhete de Fred, informando que uma dessas companhias de entrega havia deixado o volume endereçado a Mark na casa errada, umas cinco residências adiante. Fred a recolheu e a escondeu sob o tapete para que ninguém a roubasse.

Observando essas atitudes de Fred ao longo dos anos, Mark passou a citá-lo em suas palestras. Fred tratava todas as pessoas bem, como amigos, sempre promovia melhorias a todos a sua volta, exercendo grande impacto na comunidade onde atuava. Em seguida, Mark escreveu um livro sobre ele e Fred, que se tornou conhecido. Os Correios dos Estados Unidos lhe

prestaram uma homenagem. Uma emissora de TV fez uma matéria sobre ele. E mesmo após ter se aposentado, Fred continuou fazendo aquilo em que acreditava: tratando as pessoas como gostaria de ser tratado.

Bertie Charles Forbes, fundador da revista Forbes, disse certa vez: "Há mais motivos de orgulho e satisfação em ser um motorista de caminhão de primeira qualidade do que em ser um executivo de quinta categoria"¹⁶.

Como vimos, não é fácil ser fiel às paixões e tomar a decisão de dedicar-se àquilo que realmente desperta entusiasmo. A pressão para seguir o curso do pensamento coletivo que valoriza a recompensa é enorme. Nadar contra a correnteza é um ato de bravura, não raramente classificado como loucura. O mundo incentiva a não questionar essa regra.

O dono da maior rede de lojas de chocolates finos do mundo, Alexandre Tadeu da Costa, alerta: "Montar um negócio ou fazer vestibular pensando apenas no dinheiro que poderá ganhar, sem apreciar de verdade o trabalho ou a carreira escolhida, é caminho certo para a frustração. Ainda que se consiga evoluir materialmente, a vida não terá o mesmo valor".

¹ Levantamento feito em 2011 pelo Portal IG revela que o Brasil tem mais cursos de Direito do que todos os outros países do mundo somados. São 1.240 cursos no Brasil contra 1.100 cursos disponíveis em todo o mundo.



QUEM SÃO ESSES BONS VISIONÁRIOS?

As pessoas que compõem o Grupo dos 5% trabalham em função da simples satisfação pela realização de algo, não importa o quê. Dedicam-se a projetos e empresas nas quais acreditam e a causas maiores que elas próprias, pelas quais se apaixonam.

Quando perguntamos a essas pessoas quais são seus sonhos, ouvimos respostas do tipo: encontrar uma maneira de criar soluções inéditas em benefício dos nossos clientes, salvar vidas humanas de regiões carentes, desenvolver um novo produto que traga benefícios aos seus usuários, fundar uma empresa melhor e mais eficiente do que as atuais, criar um site que ofereça algo inédito etc. Para eles, a viagem é a recompensa.

São pessoas que dão o melhor de si e o fazem com maestria. Preocupam-se somente em poder continuar lidando com o que escolheram fazer. Sentem-se recompensadas com a própria tarefa ou projeto em si. Sabem que o dinheiro (assim como o *status* e o reconhecimento) é uma variável muito pequena em comparação aos seus propósitos, além de não temerem contratar para sua equipe pessoas que julguem mais competentes

do que elas próprias.

Os membros do Grupo dos 5% têm uma visão sistêmica da sociedade e sabem da sua importância como elemento transformador. Visam o bem-estar, a melhoria, o avanço de todos à sua volta e sabem que o seu trabalho, nessa direção, pode repercutir de modo grandioso.

Como ensina o escritor, jornalista e dramaturgo irlandês George Bernard Shaw: “Quando morrer, quero estar completamente esgotado. Porque quanto mais trabalho, mais vivo”¹⁷.

Essas pessoas geralmente são desapegadas de críticas, quer positivas ou negativas. Elogios podem ser uma armadilha perigosa, capaz de seduzi-las e afastá-las do foco.

Aplicam o melhor de seus esforços e talentos. Trabalham muito e insistentemente, com grande prazer, apesar das limitações e adversidades presentes em qualquer atividade. Quanto maior o contato com o projeto, maior é a necessidade de dedicação a ele. Sentem o tempo voar e ficam ansiosos por desejar voltar a “arregaçar as mangas” no dia seguinte. O trabalho é fonte inesgotável de realização. Aliás, a identidade entre aquilo que a pessoa é e o que ela faz é tamanha que se tornam um só conjunto. Logo, reúnem as condições necessárias a um diferenciado rendimento e, mesmo sem ter sido seu objetivo final, naturalmente, tendem a obter papéis de destaque nas organizações em que atuam, não raramente nos cargos principais, ou se tornam atletas fantásticos, grandes artistas, empresários bem-sucedidos etc. Curiosamente, todos esses fatores fazem com que os participantes desse grupo obtenham, com menor esforço, tudo aquilo que os caçadores de recompensa mais almejam: fama, sucesso, dinheiro.

Ao analisar seis casos de genialidade empresarial, cujo desempenho dos envolvidos foi extraordinário, Warren Bennis concluiu: “As pessoas em grandes grupos se apaixonam pelo projeto. Estão tão tomadas pela beleza e pela dificuldade do

trabalho que não desejam falar sobre outro assunto, estar em outro lugar ou fazer qualquer outra coisa”.

Enquanto uma pessoa do Grupo dos 5%, ao se deparar com um novo projeto, pergunta: “Quando posso começar?”, a primeira pergunta do Caçador de Recompensas é: “O que ou quanto vou ganhar com isso?”.

Não se trata de ser inconsequente de recomendar às pessoas que trabalhem sem receber as devidas e justas recompensas. O importante é que fiquem atentas às armadilhas, transformando-as no foco principal.

Nelson Mandela nos diz: “Ao avaliarmos nosso progresso como indivíduos, tendemos a nos concentrar nos fatores externos, como posição social, influência e popularidade, riqueza e nível de instrução”. Mas os fatores internos são ainda mais decisivos no julgamento do nosso desenvolvimento como seres humanos. Honestidade, sinceridade, simplicidade, humildade, generosidade pura, ausência de vaidade, disposição para ajudar os outros - qualidades facilmente alcançáveis por todo indivíduo - são os fundamentos da vida espiritual”.

Os participantes do Grupo dos 5% saem de seus casulos e descobrem que a verdadeira dimensão da vida está acima da necessidade de usufruir de um número cada vez maior de bens materiais ou títulos sociais alimentados pela vaidade.

NÃO SE DEIXE ABATER PELAS CRÍTICAS

São incontáveis os exemplos, segundo os quais, as maiores conquistas foram feitas por pessoas que, não raramente, tiveram ideias consideradas excêntricas. Foi assim com Galileu, Cristóvão Colombo, Jack Welch, Judah Folkman, Geoffrey Ballard, Zilda Arns, Dailza Damas e tantos outros citados neste livro, que ousaram ter um ponto de vista diferente.

Os membros do Grupo dos 5% enfrentam pesadas críticas durante o caminho até a concretização de extraordinários

objetivos e projetos. No entanto, cientes de sua capacidade e desejo, não se deixam abater e seguem suas jornadas, enquanto os demais a abandonam. Estão inspirados. Suportam coisas que outros não conseguem suportar. Sabem exatamente para onde estão indo.

Estão imunes à vida nublada, fria e sem gosto. Desejam somente vivenciar a fascinante sensação que a realização de algo proporciona. Estimulam outras pessoas a degustar dessa vibrante energia interna.

Aqueles que se arriscam a questionar o pensamento tradicional e buscam novas fórmulas, percebem em seus objetivos e projetos, a beleza e a elegância que somente um amante percebe em sua alma gêmea. Mesmo o mais talentoso artista tem dificuldades em expressar sentimentos que somente ele vivencia.

Imagine Santos Dumont explicando seus planos de criar um aparelho que voa e mostrando um protótipo em que a “cabeça” parece estar no lugar do “rabo” e vice-versa. Ou Zilda Arns dizendo que levará balanças para as igrejas para acompanhar a evolução das crianças subnutridas e que salvará vidas a partir de ingredientes como o pó da casca do ovo. Ou um executivo que decide dar autonomia aos funcionários para implementar projetos de até US\$ 25 milhões, como fez Jack Welch. E tantos outros inúmeros exemplos. É preciso ser ousado o bastante para dedicar-se àquilo que proporciona encantamento e, para isso, observar e interpretar a realidade de uma forma particular é essencial.

O jornalista Gilberto Dimenstein resume isso com propriedade: “Para saber se uma ideia é inovadora, basta ver se a maioria é contra, se mexe com os mediocres, que logo profetizam a inviabilidade do novo”. Os membros do Grupo dos 5% sabem disso. Eles não são reverentes. Por isso, não fogem assustados quando todos os demais censuram suas ideias e projetos.

É o caso vivenciado por Eliyahu Goldratt, autor do livro *A meta*, que vendeu milhões de exemplares e foi traduzido para

mais de vinte idiomas. Ele revela: "Depois de treze longos meses de trabalho, o livro ficou pronto. Estava satisfeito com os resultados e achava que era um bom livro. Os editores não concordaram comigo. Não os vinte e poucos que eu contatei. A recusa mais cortês que recebi foi da McGraw Hill: "Dr. Goldratt, se o senhor quiser escrever um livro sobre programação da produção, nós adoráramos ser a sua editora. Se o senhor quiser escrever uma história de amor, vamos pensar em publicá-la. Mas uma história de amor sobre produção? Nem pense nisso! Nunca vai funcionar. Nós nem saberíamos em que seção colocar o livro!". Jeff Cox, o escritor contratado por ele, "odiu tanto o livro que se recusou a dividir os direitos autorais...", no primeiro momento.

Aliás, no campo editorial, esse tipo de coisa ocorre com tanta frequência que o escritor canadense Camilien Roy decidiu escrever *A arte de recusar um original*. Trata-se de um ensaio com dezenas de modelos de cartas de rejeição que podem ser usadas pelas editoras para enviá-las aos escritores em início de carreira.

Carlos Drummond de Andrade, por exemplo, teve que pagar para publicarem seu primeiro livro. As editoras não haviam se interessado por sua obra.

Veja o caso de James Cameron. Ao produzir o filme *Titanic*, recebeu ordens da Viacom e da News Corporation, donas do negativo, para abandonar o projeto e voltar para os Estados Unidos. Afinal, a película, inicialmente estimada em US\$ 120 milhões, tornara-se cara demais para uma história cujo final já era conhecido por todos. Mesmo tendo sua verba cortada, Cameron insubordinou-se e prosseguiu produzindo o filme, que renderia US\$ 1,4 bilhão somente de bilheteria e se tornaria um dos maiores sucessos do cinema mundial.

O GRUPO DOS 5% REMA CONTRA A CORRENTEZA

O pensamento coletivo e suas certezas absolutas geram

uma força capaz de influenciar o comportamento dos indivíduos de determinado grupo, formando uma espécie de correnteza, cujo poder só é vencido por aqueles que acreditam nas próprias ideias e se empenham em concretizá-las, ainda que à revelia do pensamento dominante.

Somos ensinados, desde a infância, que precisamos nos adequar ao grupo. A sociedade impõe regras e valores e qualquer atitude fora do convencional pode não ser bem recebida. Os mais fracos aceitam essa imposição facilmente; os participantes do Grupo dos 5% não.

É suficiente ter um nome ou comportamento incomum para se tornar alvo de *bullying* pelos colegas da escola, na infância, e situações assim inserem no subconsciente a necessidade cada vez maior de adequação às regras de comportamento e raciocínio padronizado que a sociedade oferece.

Desse modo, as pessoas que agem em busca da aceitação em seu meio profissional e social, muitas vezes, podem ser levadas a fazerem somente aquilo que não é suscetível a críticas, renunciando a sua própria individualidade, muitas vezes sem sequer ter consciência desse processo.

Quantos atuam de maneira padronizada, comportando-se conforme o que o meio social espera, abdicando das próprias iniciativas?

Há ainda aqueles que adotam os projetos alheios que são categorizados como promissores pelos pais ou por terceiros, mesmo sem identificar qualquer ligação com as suas verdadeiras metas de vida e acabam realizando sonhos alheios.

O ex-tenista Marcelo Saliola é um exemplo do quanto sutilmente muitos são levados a abraçar causas alheias em troca de uma boa aceitação por parte daqueles que os cercam. No auge de sua carreira de atleta, Saliola abandonou o esporte para desespero daqueles que o comparavam aos melhores jogadores do mundo e o viam recebendo valiosos cheques em competições nacionais e internacionais. Ele confessa que o tênis não estava em

seu sangue e que, na verdade, havia se tornado aquilo que seu pai sonhava para si próprio. "Meu pai era um jogador de basquete frustrado. Ele transferiu toda aquela insatisfação para mim. Se eu errasse uma bola, ele me xingava. Se fechasse um set, ele urrava de felicidade. Era uma tortura psicológica"¹⁸, confessou. Para ele, o esporte se tornou um martírio e ainda tenta se livrar dos traumas adquiridos naquela fase da vida.

Por ser importante desfrutar da aceitação do grupo, passa-se a seguir muitas recomendações e respeitar inúmeras regras, mesmo aquelas que não acrescentam nada.

Joseph Campbell, renomado estudioso da mitologia, confirmou esse entendimento ao afirmar que "o mundo está cheio de gente que deixou de ouvir a si mesma, ou aprendeu a ouvir apenas os outros, na hora de decidir o que fazer, como agir e segundo quais valores vai pautar a vida"¹⁹.

Um estudo reproduzido por uma emissora de TV estrangeira teve por objetivo avaliar nosso comportamento em grupo. Sob o título *Following the herd* (Seguindo o Bando - da série *The human zoo*), demonstrou, de forma incontestável, o poder que o grupo exerce sobre o indivíduo, influenciando seu comportamento e atitudes. Uma sala de um hotel foi preparada para que um incêndio fosse simulado. Foram reunidas algumas pessoas, que receberam a orientação de ignorar totalmente a fumaça e agir com indiferença em relação à ameaça, dando continuidade a uma tarefa qualquer.

Uma pessoa seria convidada para fazer parte do grupo, sem, no entanto, saber do acerto feito com os demais, para que fosse avaliada sua reação. O resultado foi impressionante. Quando as pessoas estavam sozinhas, imediatamente reagiam à ameaça de perigo e procuravam por socorro. No entanto, quando acompanhadas, permaneciam onde estavam e seguiam o comportamento grupal, tornando-se, assim como os demais, indiferentes àquela situação, que representava alto risco para sua própria vida. Para não se sentirem envergonhadas, agiam

exatamente de acordo com os demais e se tornaram passivas diante do “incêndio”.

Em média, elas permaneceram indiferentes por 13 minutos, tempo suficiente para, numa situação real, perderem a consciência sob o efeito da fumaça. Em outras palavras, prefeririam morrer a quebrar as regras de conduta e a possibilidade de serem taxadas de alguma forma, caso a ameaça fosse verdadeira. Isso também foi observado em 1979, num incêndio ocorrido num centro comercial da cidade de Manchester. As investigações sobre o acidente revelaram que, embora com muitas lojas, todas as vítimas fatais estavam num único estabelecimento: o restaurante. A perícia concluiu que elas seguiram um mesmo padrão de comportamento: evitaram sair rapidamente e preferiram pagar a conta antes de abandonar o prédio.

Outra experiência, feita com atores contratados, tinha por objetivo aplicar um questionário de conhecimentos gerais a pessoas que transitavam por um centro comercial. Eram reunidos grupos de quatro pessoas (sendo três delas orientadas a dar respostas antecipadamente combinadas). Foram feitas inclusive perguntas impossíveis de se responder como, por exemplo, qual a raiz quadrada de 97. O teste revelou que, mesmo sem saber as respostas, as pessoas que participaram da experiência acompanhavam as mesmas respostas dadas pelo restante do grupo, ainda que quando questionadas sobre qual seria a capital de um país inexistente.

Ao agir em busca dos sonhos e metas, é preciso ter a maturidade para lidar com situações de crítica ou desaprovação e saber que, muitas vezes, aceitar o pensamento coletivo pode implicar em abrir mão do pensamento inovador, que dá origem a promissoras alternativas de ação.

Enquanto se acredita que pouco pode ser feito para combater a fome mundial, Madre Tereza de Calcutá salvou milhares de vidas. O mesmo fez o nosso saudoso Betinho, que combateu o problema da fome e da miséria à frente do movimento

Ação da Cidadania contra a Miséria e pela Vida. Essas e outras pessoas, realizadoras de grandes feitos, seguiram seu coração e partiram sem olhar para os lados, sem se deixarem influenciar pelas opiniões que sustentavam ser impossível tal intento.

Enquanto se assiste pela TV aos efeitos danosos e absurdos da discriminação racial presente na sociedade, Martin Luther King e Nelson Mandela modificaram definitivamente o modo de convivência entre brancos e negros em países com grandes conflitos raciais.

Enquanto alguns pensam que estão velhos demais para realizar certas coisas, Walt Stack, um americano de mais de 80 anos de idade, corria todos os dias mais de 27 km pelas ladeiras de São Francisco, na Califórnia. Quando lhe perguntavam, no inverno, como fazia para que seus dentes não ficassem batendo com o frio, ele respondia: “Eu os deixo no armário”.

Enquanto se acredita ser impossível a alguma pessoa tetraplégica, desesperançada pelos médicos, voltar a andar, uma brasileira resolveu que sua história seria diferente, como veremos no terceiro capítulo.

O GUERREIRO DO CÂNCER

Tome o exemplo do cirurgião e pesquisador americano Judah Folkman, que pensou no problema do câncer de forma completamente diferente. Ao invés de matar o tumor com tratamentos altamente tóxicos, como era o procedimento convencional, ele pretendia bloquear sua nutrição através dos vasos sanguíneos, impedindo que continuasse a se desenvolver. Durante 40 anos, suas pesquisas indicavam que era mais viável matar o tumor “de fome” do que simplesmente extrai-lo, e que sem o suprimento sanguíneo, seu tamanho não seria superior ao da cabeça de um alfinete. O resultado foi um medicamento chamado Endostatina, que tem o objetivo de controlar o câncer em vez de curá-lo. O medicamento visa inibir a angiogênese, crescimento de

vasos sanguíneos que alimentam o tumor. Seus efeitos colaterais são semelhantes aos de uma aspirina. O Dr. Folkman foi considerado, mundialmente, um dos mais renomados estudiosos da doença, e se tornou conhecido por seus resultados no ramo da chamada anti-angiogênese terapêutica. No entanto, até provar a viabilidade de suas teorias, foi bastante ridicularizado no meio científico. Suas pesquisas sobre o suprimento de sangue nos tumores cancerígenos renderam conclusões tidas como patéticas. Durante suas conferências, alguns de seus colegas se retiravam da sala. Judah teve, inclusive, dificuldade de publicar suas experiências em revistas científicas por não atender ao pensamento convencional do grupo de médicos pesquisadores.

O trabalho do cirurgião brasileiro Randas Vilela Batista é um exemplo que gosto de mencionar nas palestras. Enquanto a classe médica considerou inaceitável o processo cirúrgico desenvolvido por ele, que consiste em extrair uma parte do músculo cardíaco para reduzir o tamanho do coração, permitindo que o órgão, menor, volte a bombear sangue com mais força, ele seguiu em frente e continuou aprimorando as ideias nas quais acreditava. O método que ele criou passou a ser aplicado no mundo inteiro. Ao não aceitar algumas regras mais elementares da medicina, Dr. Randas desenvolveu novos tratamentos e obteve o raro título de herói mundial da medicina, sendo homenageado por diversos países do mundo, inclusive pelos Estados Unidos.

Observe também o diálogo vivido entre Carlos Domingos, um dos mais premiados publicitários do país, e o redator de prestígio de uma grande multinacional, seu chefe na ocasião, quando ainda trabalhava como estagiário, decidindo se poderia seguir o caminho da propaganda:

- Você não tem talento.
- O quê?
- É. Você não dá para a coisa.
- Mas como assim? Não tem nada legal aí?
- Não! Já pensou em fazer outra coisa? O mercado já tá

difícil para gente boa, com talento... Imagine para você, então...

Vários professores de Gilberto Dimenstein lhe diziam que, além de ser um mau aluno não conseguiria, sequer, cursar uma faculdade. O mau estudante veio a se tornar um dos mais premiados jornalistas e escritores brasileiros.

O filósofo Georg Wilhelm Friedrich Hegel, um dos criadores do idealismo alemão, tinha no verso de seu diploma a observação “fraco em filosofia”²⁰.

“A ÁGUIA E A GALINHA”

Leonardo Boff, em *A águia e a galinha*, faz referência a uma história narrada por James Aggrey, sobre uma águia em meio a um galinheiro, que revela o quão poderosa pode ser a influência do grupo sobre o indivíduo.

“Era uma vez um camponês que foi à floresta vizinha apanhar um pássaro para mantê-lo cativo em sua casa. Conseguiu pegar um filhote de águia. Colocou-o no galinheiro junto com as galinhas. Comia milho e ração própria para galinhas, embora a águia fosse a rainha de todos os pássaros.

Depois de cinco anos, esse homem recebeu em sua casa a visita de um naturalista. Enquanto passeavam pelo jardim, disse o naturalista:

- Esse pássaro aí não é galinha. É uma águia.

- De fato - disse o camponês - É águia, mas eu a criei como galinha. Ela não é mais uma águia. Transformou-se em galinha como as outras, apesar das asas de quase três metros de extensão.

- Não - retrucou o naturalista - Ela é e será sempre uma águia, pois tem um coração de águia. Este coração a fará, um dia, voar às alturas.

- Não, não - insistiu o camponês - Ela virou galinha e jamais

voará como águia.

Então decidiram fazer uma prova. O naturalista tomou a águia, ergueu-a bem alto e, desafiando-a, disse:

- Já que você é de fato uma águia, já que você pertence ao céu e não à terra, então abra suas asas e voe!

A águia pousou sobre o braço estendido do naturalista. Olhava distraidamente ao redor. Viu as galinhas lá embaixo, ciscando grãos. E pulou para junto delas.

O camponês comentou:

- Eu lhe disse, ela virou uma simples galinha!

- Não - tornou a insistir o naturalista - Ela é uma águia. E uma águia será sempre uma águia. Vamos experimentar novamente amanhã.

No dia seguinte, o naturalista subiu com a águia no teto da casa. Sussurrou-lhe:

- Águia, já que você é uma águia, abra suas asas e voe!

Mas, quando a águia viu lá em baixo as galinhas, ciscando o chão, pulou e foi para junto delas.

O camponês sorriu e voltou à carga:

- Eu lhe havia dito, ela virou uma galinha!

- Não - respondeu firmemente o naturalista - Ela é águia, possuirá sempre o coração de águia. Vamos experimentar ainda uma última vez. Amanhã a farei voar.

No dia seguinte, o naturalista e o camponês levantaram bem cedo. Pegaram a águia, levaram-na para fora da cidade, longe das casas dos homens, no alto de uma montanha. O sol nascente dourava os picos das montanhas.

O naturalista ergueu a águia para o alto e ordenou-lhe:

- Águia, já que você é uma águia, já que você pertence ao céu e não à terra, abra suas asas e voe!

A águia olhou ao redor. Tremia como se experimentasse nova vida. Mas não voou. Então o naturalista segurou-a firmemente, bem na direção do sol, para que seus olhos pudessem encher-se da claridade solar e da vastidão do

horizonte.

Nesse momento, ela abriu suas potentes asas, grasnou com o típico Kau-Kau das águias e ergueu-se, soberana, sobre si mesma. E começou a voar, a voar para o alto, a voar cada vez para mais alto. Voou... voou.. até confundir-se com o azul do firmamento."

O pesquisador Geoffrey Ballard passou anos convivendo com as chacotas de seus colegas ao pretender desenvolver a célula combustível cujo resíduo é água, e que agora é usada para movimentar motores em todo o mundo. Ele era "ridicularizado como maluco em círculos científicos"²¹.

Albert Einstein não submeteu o seu artigo mais revolucionário para obter o doutorado, e sim um de menor repercussão. Ele sabia que precisava de uma abordagem mais conservadora para não atentar frontalmente contra a ordem vigente e o conservadorismo dos acadêmicos que poderiam condenar suas ideias mais ousadas.

Se essas pessoas priorizassem a aceitação coletiva em detrimento de seus próprios projetos, provavelmente nenhuma delas teria atingido seus objetivos e realizado seus sonhos. Seriam águias vivendo entre galinhas. No entanto, os "nãos" recebidos durante o trajeto, a censura e o descrédito não inviabilizaram seus projetos, pois isso é parte natural do processo.

O GRUPO DOS 5%, DINHEIRO E FELICIDADE

"Não escolha uma profissão que não dê dinheiro". Quantas vezes, ao longo da vida, ouvimos esse tipo de conselho? Muitos pais repetem isso aos filhos, como um mantra sagrado: "Trabalho bom é aquele que paga bem e oferece estabilidade. Essa é a fórmula para uma vida profissional feliz e bem-sucedida".

Não é o que indicam as pesquisas que relacionam dinheiro

e felicidade. Na verdade, uma delas, feita pelo Ibope/Mídia em 2006, mostra que a proporcionalidade entre dinheiro e felicidade é uma grande falácia. O instituto verificou que 41% das pessoas que ganham até R\$ 379,00 se declararam felizes, enquanto entre aqueles que têm renda superior a R\$ 4.500,00, o índice caiu para 25%.

O empresário americano Walter Melon parece estar certo ao afirmar que “se você toma uma decisão apenas baseada em dinheiro, você tomou uma má decisão”²².

Na verdade, esses caçadores, ao pautarem suas ações visando algumas recompensas extrínsecas, deixam de acessar algumas importantes estratégias de ação. E quando alguém escolhe uma estratégia equivocada a perseguir, quanto mais eficiente for em direção a ela, mais distante estará do melhor caminho.

É verdade que não é possível ser feliz passando fome. Entretanto, o atendimento às necessidades mais básicas é condição suficiente para restaurar as capacidades humanas que podem levar a resultados significativos. Observamos que a necessidade interminável de dinheiro parece indicar, na verdade, a tentativa de suprir algum tipo de vácuo existencial daqueles que evitaram destampar *el puchero*.

O economista Eduardo Giannetti da Fonseca, autor de um livro que diz por que o progresso e a melhoria das condições de vida não tornam as pessoas mais felizes, quando perguntado sobre se o dinheiro traz felicidade, respondeu que apenas até certo ponto. Segundo ele, a partir desse ponto, a melhoria das condições objetivas de vida deixa de trazer mais felicidade.

Algumas outras pesquisas indicaram que “nem a sorte grande nem um golpe do destino conseguem alterar a nossa felicidade por muito tempo”. Elas foram divulgadas por um programa de TV brasileiro, que tratou de um tema cada vez mais intrigante para os cientistas: a felicidade. Nele, foram mostrados depoimentos que revelaram, de um modo geral, que o estado de

espírito das pessoas não se modifica definitivamente, mesmo ganhando na loteria ou sofrendo um revés indesejável.

É o caso de dona Delma Felipe, faxineira e moradora da Baixada Fluminense, uma das regiões mais carentes do Rio de Janeiro, que do alto dos seus sessenta anos e com dinheiro contado esbanja um contagiante e constante estado de felicidade.

Mostra também a história da psicóloga Mara Gabrilli, que ficou tetraplégica aos 27 anos em função de um acidente de automóvel e, mesmo depois da fatalidade, continua distribuindo felicidade. Fundou uma ONG que arrecada dinheiro para pesquisas médicas e foi a primeira tetraplégica do país a posar para uma revista masculina. Ela ensina: "Eu não espero nada acontecer para ser feliz".

O mesmo pode ser dito do iatista e medalhista olímpico Lars Grael, que após perder a perna num acidente que alterou drasticamente sua vida, disse em entrevista: "Sou um homem de muita sorte".

Exemplo semelhante é o de Iranildo Conceição Batista. Aos 26 anos, um mergulho mal feito tirou-lhe todos os movimentos do corpo e o condenou a viver o resto da vida sobre uma cama. Obstinado a recuperar seus movimentos, dedicou-se bastante às sessões de fisioterapia. Lentamente os resultados foram surgindo. Logo começou a praticar tênis de mesa. Quatro anos depois, foi quatro vezes campeão brasileiro, três vezes campeão sul-americano e bicampeão pan-americano nessa modalidade. Três terceiros lugares em campeonatos mundiais. "Atualmente, sou o primeiro lugar no ranking brasileiro, o primeiro no das Américas e o 16º no mundial", disse orgulhoso, em entrevista a um jornal.

O escritor Odir Cunha estudou o assunto e confirmou o entendimento de que o dinheiro não assegura a felicidade. Ele menciona que um programa de TV nos Estados Unidos ouviu uma série de pessoas que eram pobres antes de ficarem milionárias com prêmios lotéricos. A maioria delas disse que não se sentia mais feliz depois do prêmio. Ele afirma que uma experiência

repetida no Brasil trouxe um resultado semelhante: “Uma das entrevistadas brasileiras, bem velhinha, que morava numa fazenda com o filho caçula e solteirão, parecia até saudosa dos tempos em que as únicas preocupações eram ter saúde e comida na mesa e o dinheiro ainda não concorrera para a discórdia entre os irmãos”.

O artista musical Dennis Augustine confessou que o poder financeiro não conseguiu lhe trazer a paz que esperava alcançar: “Pelos padrões norte-americanos, eu era um tremendo sucesso. Olhava em volta, e via dois belos Mercedes, uma casa elegante, uma renda líquida de milhões; no entanto, nunca, em toda a vida, me senti tão inseguro e cheio de dúvidas”²³.

Outra rede internacional de TV produziu um documentário que apresenta o estilo de vida dos milionários do Vale do Silício (reproduzido pela GNT, que mostra histórias de empresários americanos que sofrem da Síndrome de Riqueza Repentina), nos Estados Unidos. O trabalho revela que boa parte deles necessitou buscar ajuda psicológica em terapias, após se tornar milionários, fenômeno batizado de efeito *Influenza*.

Muitas pessoas alimentam crenças de que, quando desfrutarem de uma boa condição econômica, seus problemas estarão solucionados. Esse é um grande equívoco. As pessoas que agem assim estão, na verdade, perdendo tempo valioso. O mundialmente conhecido tenista norte-americano Andre Agassi diz: “É uma coisa que sempre escutamos - como aquele velho adágio de que dinheiro não compra felicidade -, mas nunca acreditamos nela até que a vemos nós mesmos”.

Flávia Pacheco pesquisou a personalidade de cinquenta brasileiros reconhecidamente bem-sucedidos. Ela afirma que “nenhum dos líderes entrevistados mencionou dinheiro como principal motivador da sua carreira. Ao serem questionados sobre a sua própria definição de sucesso, nenhum deles considerou o fato de ter muito dinheiro como um fator indicativo de sucesso”.

Steve Jobs, criador da Apple, enfatizava que “nunca se deve abrir uma empresa com o objetivo de ficar rico. O objetivo

deve ser o de fazer algo em que se acredita e fazer uma empresa que dure". Ele "não deixava que a gana de lucrar passasse na frente da paixão de desenvolver grandes produtos" e prometeu a si mesmo que o dinheiro não estragaria a sua vida. Para ele, a recompensa era a viagem e o lucro seria a consequência de um trabalho memorável²⁴.

Joseph Heller, reconhecido escritor norte-americano, emenda: "Dinheiro é importante, mais do que quase tudo. Quer uma boa ideia? Arranje agora um emprego em uma companhia, com um bom plano de aposentadoria e um bom plano de saúde. Pode ser qualquer cargo, em qualquer companhia. Não faz mal que você deteste o emprego; continue nele até estar velho demais. Eis aí a única maneira de viver, preparando-se para morrer"²⁵.

Nick Vujicic, sobre o qual falaremos adiante, concorda. Para ele, "a essência da vida não é ter, mas ser".

O QUE O GRUPO DOS 5% VALORIZA NA PROFISSÃO?

*"Escolha um trabalho que
você ame e não terá que trabalhar
um único dia em sua vida."
(Confúcio)*

Há muitas vítimas do pensamento coletivo que classificam algumas profissões como certas e outras como erradas, independentemente das aptidões, interesses e talentos de cada um. Ainda bem que participantes do Grupo dos 5% sabem disso e têm consciência de que pagarão o preço por remar contra a correnteza.

Em 1965, Paulo Coelho foi internado em uma clínica psiquiátrica pelo pai ao manifestar seu sonho de ser escritor²⁶. Certamente alguns pensariam: escritor? Pelo amor de Deus, você

irá morrer de fome! Os brasileiros não leem, não cometa essa insensatez.

Queriam que Einstein fosse engenheiro ao invés de físico. Era uma profissão mais rentável e estável. Sobre isso ele disse: "(...) a ideia de empregar minha energia criativa em coisas que tornam a vida cotidiana ainda mais refinada, com um pequeno ganho de capital como meta, para mim era insuportável"²⁷.

Quando o "mão santa", Oscar Schmidt, despertou o interesse pelo basquete, seu pai lhe disse: "Não! Você precisa fazer um concurso para o Banco do Brasil, adquirir estabilidade, ganhar dezesseis salários em um ano, ter direito a aposentadoria; é muito melhor que jogar basquete".

A mãe de Alexandre Tadeu da Costa tentou tirar de sua cabeça a ideia de, aos dezessete anos, vender chocolates. Ela já havia tentado, sem sucesso, o mesmo empreendimento que o filho viria transformar na maior rede de lojas de chocolates finos do mundo.

Quando o australiano Peter Troy deixou a carreira de contador da PriceWaterHouseCoopers, uma prestigiada organização, por acreditar que poderia viver do surfe, também o chamaram de louco. Graças ao esporte, Peter viajou por mais de 140 países, conheceu culturas e rodou o mundo com a prancha debaixo do braço, vivendo exclusivamente do surfe - e muito bem. A revista Surfer o viu como "o maior aventureiro do surfe em todos os tempos". Peter mostrou que é possível. No início, entretanto, "para correr atrás do que queria, passava horas na praia pedindo emprestada a prancha de quem, desavisado, passava perto..."²⁸, confessou.

O psicólogo, jornalista e consultor Daniel Goleman, autor no campo da inteligência emocional, menciona um estudo com duzentos pintores, dezoito anos depois de deixarem a escola. As conclusões: "Foram aqueles que, nos tempos de estudante, saboreavam o puro prazer de pintar, que se tornaram verdadeiramente artistas. Os que haviam sido motivados na escola

de arte por fantasias de fama e fortuna, em sua maioria, afastaram-se da arte depois de formados”.

Observe o exemplo da pesquisadora da Embrapa, de origem checa, Johanna Döbereiner, que em 1997 recebeu uma indicação ao prêmio Nobel de Química e foi responsável pelo desenvolvimento de uma técnica sobre a fixação biológica do nitrogênio que ajudou a agricultura brasileira a economizar bilhões de reais e a bater recordes de produtividade. Apesar de seu trabalho ter sido responsável por inegável avanço nas técnicas agropecuárias, com grandes repercussões econômicas para o país, Johanna foi mais uma daquelas pessoas que atuaram pelo simples prazer de tocar os projetos que lhe engrandecem como pessoa. “Nunca trabalhei para ficar famosa e milionária”, afirmou a pesquisadora, que viveu toda sua vida do salário da Embrapa²⁹.

“São todos loucos”, diriam os caçadores de recompensas. Afinal, quem em sã consciência interromperia sua própria lua de mel para treinar, como fez o remador inglês Steve Redgrave, que aos 38 anos já havia conquistado cinco medalhas de ouro em Olimpíadas e oito títulos mundiais?³⁰

É também o caso do advogado carioca Ruy Marra, que abandonou os tribunais para viver como instrutor de asa delta, seu sonho legítimo. “Por que eu não posso levar a minha vida como se fosse um final de semana?”, perguntou-se. E emendou: “Eu tenho momentos muito mais felizes agora, porque sinto que estou guiando muito mais a minha vida do que sendo guiado”, disse em entrevista a uma emissora de TV brasileira.

É fundamental que as escolhas sobre os projetos que desejamos desenvolver se baseiem em nossos verdadeiros talentos e se traduzam em fonte de inspiração e entusiasmo. Caso contrário, haverá tantas outras vítimas da falácia que sugere a recompensa como fonte de reconhecimento, fazendo com que a capacidade de realização seja cada vez mais reduzida.

Quando Robert Quinn estudou nas pessoas “o poder de transformar” e a “capacidade de realizar coisas extraordinárias”,

uma de suas conclusões foi que “somente renunciando aos desejos de riqueza e poder é possível crescermos em direção a um novo patamar de desempenho”. São pessoas “que realizam coisas pela simples satisfação de realizá-las”.

Observe o revelador depoimento do autor de novelas Lauro César Muniz e como lidou com a questão da recompensa³¹:

“Desde muito cedo, ainda criança em Guará, uma cidade do interior de São Paulo, sentia uma nítida e forte atração pelo mundo do espetáculo, através das caravanas de artistas de rádio ou dos circos itinerantes.

No fundo do quintal, imitava os palhaços para os moleques e, depois, usando um terreiro de café como palco, inventava pantomimas para divertir os colonos da fazenda de um tio rico.

Mais tarde, mudando para São Paulo, fui levado ao teatro Santana para ver o Procópio Ferreira, a Dulcina e o Odilon fazendo chover no palco, o Oscarito, hilariante, de papai fanfarrão. Um mundo mágico que estava ali e que, por uma razão misteriosa, parecia ao meu alcance. Ou eu me incluo nele ou nada mais me interessa, proclamei. Nascia em mim uma paixão, uma obsessão, que era a própria razão da minha vida.

Tudo que estava fora de um palco não tinha o menor sentido para mim. Não que eu quisesse estar no lugar dos atores, no foco dos refletores. Ao contrário, queria ficar às escondidas, criando histórias para eles.

Minha cabeça estava povoada por peripécias de situações dramáticas e divertidas que eu precisava colocar diante daqueles refletores. Isso era tão claro para mim, que logo me lancei à tarefa: tomei uma peça editada como modelo, vi como se dispunham no papel as personagens e marcações cênicas e comecei minha primeira comédia.

Cresci fazendo isso, testando meus escritos, primeiro com os bonecos fantoches do João Minhoca, depois com amadores. E as coisas que eu punha no papel se materializavam no palco e me

davam respostas, um aprendizado rápido.

Veio o primeiro prêmio do festival de teatro, as portas começavam a se abrir, mas de repente, acaba o tempo das aventuras e chega a idade das definições, de pensar sério na vida. "Teatro não dá camisa", era o conselho que eu ouvia.

Havia nos classificados dos jornais a seção que chamávamos de "mercado de escravos:" as melhores ofertas de trabalho eram para os engenheiros; na construção do Brasil desenvolvimentista da década de 50, Teatro não dava camisa e diploma dava muito dinheiro.

Deixei minhas aventuras teatrais de lado para entrar na faculdade. Encarei a rigidez da Matemática, da Física, Química, Desenho Geométrico e, para minha desgraça, fui aprovado no vestibular. O teatro cada vez mais maravilhoso, com Cacilda Becker e o elenco do Teatro Brasileiro de Comédia, e eu diante de um curso de concreto armado, topografia, resistência dos materiais, eletricidade, estruturas metálicas... A absoluta incompatibilidade, a inferioridade de um aluno deslocado, a infelicidade chancelada! Cinco anos! O engenheiro formado virara um espectador de teatro, triste, frustrado. A tentativa de me tornar adequado àquele mundo só me violentava: sentia-me um medíocre naquele mundo de vencedores.

À noite ou nos fins de semana, eu mergulhava compulsivamente nas minhas personagens, criava minhas comédias, meus dramas, para, no dia seguinte, durante as oito horas do expediente, me desligar, voar nos meus devaneios para solucionar as cenas que tinham ficado no papel à minha espera...

- Está voando, companheiro? Eu estou falando com você, não está ouvindo? O que há?!

Eu estava cindido, mais que isso, destroçado. Meu mundo real não batia com a realidade! Eu vivia navegando na ficção, enquanto a Engenharia me pedia exatidão. Precisava reencontrar meu mundo ideal, que ficara perdido anos atrás.

A oportunidade de organizar a cabeça surgiu quando

soube que seria aberto um curso de dramaturgia na Escola de Arte Dramática. O contato com gente do teatro, com uma cultura humanista, ao contrário da aridez da Engenharia! Testar se meus escritos teatrais tinham algum sentido. Apesar de me sentir um escritor, eu perdera a confiança, precisava saber se eu tinha, de fato, um talento verdadeiro, ou se era apenas mais um dileitante...

Estreei no teatro em 1963, pelas mãos de Cacilda Becker, com O Santo Milagroso, e em 1966 vi minha peça A Infidelidade ao Alcance de Todos ser encenada com Procópio Ferreira como protagonista. Um grande sucesso de bilheteria! Não era só o diploma que dava dinheiro. Depois a televisão me abriu os caminhos para a estabilidade econômica. Nunca registrei meu diploma no Conselho de Engenharia. Não seria honesto.

Depois de muitos anos, é a primeira vez que repasso essa caminhada e ordeno os fatores que me levaram a vencer na vida como escritor. Determinação, risco, obstinação, algum arrojo e, mais que tudo, uma compulsão: escrever para mim é a única forma de me sentir vivo... Dinheiro? Dinheiro é decorrência e não meta."

É certo que, quando se persegue um sonho, algumas pessoas censurarão as atitudes "estranhas" que tomamos, já que são incapazes de ver com os olhos do outro para partilhar do mundo novo à frente. E não agem assim por má-fé. Para aquelas que não compartilham dessa visão, iniciativas pouco convencionais são sinônimos de fracasso e, por crerem nisso, tentam poupar-nos de angústias quando, na verdade, inconscientemente, são elas próprias que necessitam de ajuda por não ousar. Agindo assim abdicam do impressionante potencial que carregam.

O GRUPO DOS 5% ENVOLVE-SE EM CAUSAS DE INTERESSE DA COLETIVIDADE

As pessoas do Grupo dos 5% conhecem o poder de seus atos, resultado elevado de seus esforços, e utilizam esses recursos

para gerar a máxima prosperidade a todos, envolvendo-se em questões que interessam à coletividade. O desapego à recompensa permite que se comprometam com as mais diversas causas, por isso são pessoas engajadas nos mais variados projetos, inclusive sociais e assistenciais. Enquanto isso, os caçadores de recompensas centram-se em seus próprios problemas. Um conto que circula pela internet sinaliza como esses caçadores reagem em algumas situações.

“Olhando pelo buraco na parede, um rato viu o fazendeiro e sua esposa abrindo um pacote. Pensou logo que tipo de comida poderia ter ali. Ficou aterrorizado quando descobriu que era uma ratoeira. Foi para o pátio da fazenda advertindo a todos:

- Tem uma ratoeira na casa, uma ratoeira na casa!

A galinha, que estava cacarejando e ciscando, levantou a cabeça e disse:

- Desculpe-me, senhor rato. Eu entendo que é um grande problema para o senhor, mas não me prejudica em nada, não me incomoda.

O rato foi até o cordeiro e disse a ele:

- Tem uma ratoeira na casa, uma ratoeira na casa!

- Desculpe-me, senhor rato, mas não há nada que eu possa fazer, a não ser orar. Fique tranquilo que o senhor será lembrado nas minhas preces.

Por fim, o rato dirigiu-se então à vaca e ela disse:

- O quê, senhor rato? Uma ratoeira? Por acaso estou em perigo? Acho que não!

Então o rato voltou para casa cabisbaixo e abatido, para encarar a ratoeira do fazendeiro. Naquela noite, ouviu-se um barulho, como o de uma ratoeira pegando uma vítima. A mulher do fazendeiro correu para ver o que tinha pegado. No escuro, ela não viu que a ratoeira pegou a cauda de uma cobra venenosa. A cobra picou a mulher.

O fazendeiro a levou imediatamente ao hospital. Ela voltou

com febre. Todo mundo sabe que para alimentar alguém com febre, nada melhor do que uma canja. Ele então pegou seu cutelo e foi providenciar o ingrediente principal - a galinha.

Como a doença da mulher continuava, os amigos e vizinhos vieram visitá-la. Para alimentá-los, o fazendeiro matou o cordeiro.

A mulher não melhorou e acabou morrendo. Muita gente veio para o funeral. O fazendeiro então sacrificou a vaca para alimentar todo aquele povo."

Fica claro que aqueles que participam do Grupo dos 5% se percebem como agentes criadores e enfrentam as questões cruciais que os incomodam. Ligam-se a causas nas quais acreditam e sabem que nada têm a ganhar quando focam seus esforços apenas em si próprios.

O crescimento pessoal e a ampliação de suas capacidades exigem o exercício da ideia de que aquilo que se faz pelos outros, pelo interesse coletivo, é uma ótima forma de criar oportunidades para aqueles que ainda não veem o mundo como os participantes do Grupo dos 5% são capazes de ver. Por isso, convidam e estimulam tantos quantos for possível para experimentarem a mesma sensação de liberdade. Sabem que envolver-se é fundamental.

Eles confirmam o que disse Morgan Scott Peck, renomado psicólogo e escritor americano, sobre pessoas de resultado. São "aqueles que alcançam o crescimento e não apenas aproveitam seus frutos, como os distribuem para o mundo. Ao evoluir como indivíduos, carregam a humanidade nas costas. E, assim, a humanidade evolui"³².

Essas pessoas "deixam de ser focadas em si próprias, voltando sua atenção para o que está em volta. Tais pessoas se sentem estimuladas com o crescimento dos outros, com o fato de ver outras passarem por essa experiência enriquecedora", conclui o especialista em competências gerenciais, Robert Quinn.

UBUNTU

Segundo a Wikipedia, Ubuntu “é uma filosofia africana (existe em vários países da África) que foca nas alianças e relacionamento das pessoas umas com as outras”, e uma tradução possível para a língua portuguesa seria “humanidade para com os outros”, ou “a crença no compartilhamento que conecta toda a humanidade” e ainda “sou o que sou pelo que nós somos”.

A jornalista e filósofa Lia Diskin apresentou em 2006, durante o Festival Mundial da Paz, em Florianópolis, um episódio que lhe ocorreu numa tribo africana, que ficou bastante conhecido e circula livremente na internet³³. Ela contou que um antropólogo estava estudando os usos e costumes da tribo e, quando terminou seu trabalho, teve que esperar pelo transporte que o levaria até o aeroporto de volta para casa. Sobrava muito tempo, mas ele não queria catequizar os membros da tribo. Então, propôs uma brincadeira para as crianças, que achou ser inofensiva. Comprou uma porção de doces e guloseimas na cidade, colocou tudo num cesto bem bonito com laço de fita e deixou o cesto debaixo de uma árvore. Chamou as crianças e combinou que quando ele dissesse “já!”, elas deveriam sair correndo até o cesto, e a que chegasse primeiro ganharia todos os doces que estavam lá dentro. As crianças se posicionaram na linha demarcatória que ele desenhou no chão e esperaram pelo sinal combinado. Quando ele disse “já!”, instantaneamente todas as crianças se deram as mãos e saíram correndo em direção à árvore com o cesto. Chegando lá, começaram a distribuir os doces entre si e a comerem felizes. O antropólogo foi ao encontro delas e perguntou por que elas tinham ido todas juntas se uma só poderia ficar com tudo que havia no cesto e, assim, ganhar muito mais doces. Elas simplesmente responderam: “Ubuntu, tio. Como uma de nós poderia ficar feliz se todas as outras estivessem tristes?”.

Veja o exemplo do adolescente brasileiro Bruno Fernando

de Oliveira Buzo. Com apenas dezessete anos, ao desenvolver um trabalho escolar sobre aquecimento global, interessou-se em pesquisar sobre o câncer de pele, doença que mata milhares de pessoas todos os anos. Ele decidiu encontrar uma maneira de produzir um protetor solar de custo mais acessível, já que os elevados preços dos protetores convencionais afastam a população carente de seu consumo. Bruno observou que a comunidade indígena é muito pouco acometida pelo mal e encontrou o motivo: o urucum, uma planta utilizada por eles para decorar, que tem duas fases: uma bronzeadora e outra protetora dos raios solares. Ao isolar esse extrato, misturou a fase protetora a um cosmético comum, cujo resultado foi um protetor solar 41% mais barato que os convencionais. Com a pesquisa, Bruno foi premiado e participou da *International Science and Engineering Fair (ISEF)*, nos Estados Unidos, onde expôs sua descoberta para o mundo. O garoto conclui: "Eu não me preocupo apenas com o aspecto profissional (do meu futuro), eu quero mostrar o meu papel social dentro da sociedade. Não adianta ser um profissional, entender de teoria, saber o que faz, se não tem uma aplicação social do que você faz"³⁴.

Quando Viviane Senna decidiu dirigir a Fundação Ayrton Senna, seu propósito não era outro senão o de reduzir a distância entre a grandeza do país e o seu índice de desenvolvimento econômico. "O Brasil tinha o 12º maior PIB mundial, mas estava na 65ª colocação no Índice de Desenvolvimento Humano - IDH"³⁵, explicou na ocasião. Ela sabia que era preciso fazer algo em relação a isso. No segundo ano, a Fundação por ela dirigida já havia atendido a mais de quarenta mil jovens.

Envolver-se com aquilo que gera benefícios para a coletividade, utilizando seus talentos, interesses e paixões, é um caminho traçado pelas pessoas de alto desempenho.

O GRUPO DOS 5% É COMPOSTO POR APAIXONADOS

Como visto, os integrantes do Grupo dos 5% seguem o seu próprio conceito de sucesso. Estão continuamente se perguntando: estou indo em direção àquilo que, de fato, me realiza? Estou perseguindo as coisas certas, em que verdadeiramente acredito? Convivo, cotidianamente, com a sensação de realização e gratificação? Estou dedicando meu talento ao bem coletivo? A resposta a todas essas perguntas é ferramenta essencial para que eles se mantenham no caminho que os conduz a novos patamares de desempenho.

É preciso estar apaixonado. Esse sentimento, fonte inesgotável de persistência e criatividade, somente surge quando alguém se depara com a causa, o projeto ou a profissão pela qual se apaixonará, como ensina o educador Rubem Braga: "O conhecimento não começa num interrogatório. Ele começa quando, olhando para um objeto, sentimos que ele está a nos dizer: decifra-me ou te devoro! Mas essa ordem do objeto, somente os curiosos a ouvem"³⁶.

O ator e diretor Juca de Oliveira, questionado sobre as razões que levam alguns a atingir o sucesso e outros não, respondeu: "A paixão pelo processo de trabalho e jamais pelo resultado do trabalho. Explico. Quando projetamos o resultado: dinheiro, boas críticas, prêmios, jamais se chega ao dinheiro, às boas críticas e aos prêmios. Porque seguimos por caminhos já percorridos, pedras marcadas, que conduzem inevitavelmente ao insucesso. Quando não projetamos o resultado e nos apaixonamos pelo processo de fazer, estamos trilhando caminhos novos, nunca percorridos. E aí criamos o novo e com ele o sucesso. O sucesso é sempre inesperado. Ele sempre nos surpreende porque estávamos entretidos com a vida e o seu ofício"³⁷.

Para Einstein, a descoberta sobre aquilo que despertou sua curiosidade parece ter ocorrido aos quatro anos de idade, numa ocasião em que estava doente e seu pai lhe presenteou com uma

bússola. Walter Isaacson relata que o garoto ficou “tão excitado com seus poderes misteriosos, que começou a tremer e sentir frio. O fato de uma agulha magnética comportar-se como se um campo oculto de força a influenciasse, em lugar de um método mecânico mais familiar, como o toque ou o contado, provocou uma sensação de deslumbramento que o motivaria pelo resto de sua vida”.

Nelson Mandela afirma que somente grandes propósitos despertam grandes energias. Ele reconhece: “Até quando a consciência pesada me aflige, vez por outra, sou obrigado a reconhecer que meu compromisso total com a libertação do nosso povo dá sentido à vida, me recompensa com um senso de orgulho nacional e verdadeira alegria”.

Assim, àqueles que ainda não sabem o que desperta essa sensação, não há outro processo mais valioso que o ensinado pela natureza: a experimentação. Foi o que aconteceu com Joseph Campbell quando, aos quarenta anos, abdicou de cuidar dos negócios da família, onde tinha assegurada uma carreira segura e lucrativa, e começou a estudar, escrever, ensinar e viajar, um período de experimentação que culminou no encontro com sua verdadeira vocação: a mitologia. O resultado: tornou-se uma das maiores autoridades mundiais no assunto.

POLO SUL: A META

A literatura que reproduz aventuras exploratórias tem muito a nos ensinar. Os registros que retratam a disputa pela conquista do Polo Sul são especialmente ricos em lições.

Ao final do ano de 1911, foi travada uma acirrada competição entre o explorador norueguês Roald Amundsen e o inglês Robert Falcon Scott pela conquista do continente gelado. Mesmo sob as mais severas condições climáticas, tendo que percorrer milhares de quilômetros até a latitude 90°, em temperaturas que chegariam a 86°C negativos, rigorosos invernos, em que a noite polar dura

quatro meses, é interessante notar a diferença na narrativa de ambos os “competidores” sobre um mesmo cenário.

Em Polo Sul: relato da Expedição Antártica Norueguesa a bordo do Fram em 1910-1912, Amundsen descreve assim o continente antártico durante sua expedição:

“A beleza daquela tarde era inacreditável! Apesar da hora avançada do dia, o sol ainda ia alto no céu. Sobre toda essa montanhosa região gelada, sobre imponente Barreira estendendo-se para o sul até onde a vista alcançava, espalhava-se uma luz branca, muito clara, tão intensamente brilhante que nos ofuscava a visão. Enquanto isso, do outro lado do céu, ao norte, estava a noite. Via-se a plúmbea abóbada celeste sobre o mar transformar-se gradualmente em intenso azul, e então, empalidecendo lentamente, até mesclar-se com a radiante claridade da Barreira. O que se ocultava sobre a noite - a vastidão distante, agora encoberta pelas trevas - nós conhecíamos. Aquela região nós já exploramos e dela já regressamos vitoriosos. Porém, o que a ofuscante luz astral nos escondia? Convidativa e atraente, sua infinita beleza exibia-se diante de nós. Sim, escutamos teu chamado e estamos a caminho. Receberás teu beijo e, para pagá-lo, empenhamos nossas vidas.”

Diana Preston, por sua vez, relatou a expedição de Scott em sua obra *Rumo ao Polo Sul*. As descrições de Scott sobre o mesmo continente continham expressões do tipo: “Meu Deus! Este é um lugar medonho e horrível...”. Ele concluiu: “A viagem de volta vai ser terrivelmente cansativa e monótona”. Nos dias que se seguiram, seu diário estava repleto de descrições sombrias como “extremamente ruim”, “verdadeiramente assustador”, “terrivelmente exausto”. Isso era acentuadamente contrastante com o relato entusiasmado de Amundsen sobre o retorno dos noruegueses do Polo: “A partida foi esplêndida e todos estavam muito animados”. Diana insinua em seu relato sobre a expedição que Scott estaria mais interessado na fama e “prestígio que

recobririam o homem que conquistasse o Polo para a Grã-Bretanha". Ele próprio admitiu que "não tinha predileção pela exploração polar".

Em relação à conquista do Polo Sul, pode-se deduzir quem concretizou a proeza. Enquanto todo o grupo de Scott foi dizimado pelo inóspito continente gelado, Amundsen fez a conquista parecer fácil, embora fosse um ato quase impossível sob condições tão adversas.

Por exemplo, para Amundsen, uma de suas principais preocupações era superar o maior de todos os obstáculos da expedição: a "grande barreira", o "terrível e poderoso monstro". "Todos os relatos, sem exceção, desde os velhos tempos de Ross (James Clark Ross, que em 1842 quebrou o recorde de penetração meridional e descobriu o Polo Sul Magnético) até os mais modernos e atuais, invariavelmente descreveram essa impressionante formação natural com respeito e temor. Era como se fosse possível ler nas entrelinhas sempre a mesma frase: "Silêncio, respeitem-na! Esta é a mística Barreira". Observe como ele a superou: "Um, dois, três... um pequeno salto... e pronto, a Barreira estava vencida! Olhamos uns para os outros e sorrimos. Provavelmente o mesmo pensamento surgira nas mentes de cada um de nós. O monstro perdera algo de seu mistério, o terror perdera algo de seu poder; o incompreensível revelava-se bem fácil de ser compreendido".

CONTORNANDO OS MARES DO MUNDO, SOZINHO

Outro exemplo semelhante, de como o prazer e a paixão pelo que fazemos são elementos potencializadores do nosso desempenho, se extrai nos registros da *Golden Globe*, a regata marítima que, em 1968, teve por objetivo premiar o homem que desse a volta ao mundo num barco a velas. Conforme descreveu Peter Nichols em sua obra sobre a competição, os participantes teriam que navegar "sozinhos, sem fazer escalas, nem arribar a

qualquer porto, sem assistência ou reabastecimento. E teriam que voltar a seu ponto de partida", passando pelo Cabo Horn² e pelo Oceano Austral³.

A competição revela um dado curioso: dos nove participantes da regata, os dois que declaradamente não gostavam do que estavam fazendo - John Ridgway e Chay Blyth "não se sentiam em casa" - foram justamente os primeiros a abandoná-la. Todavia, os dois competidores que estavam "realmente felizes a bordo de seus barcos no mar", obtiveram os melhores resultados - Bernard Moitessier e Robin Knox-Johnston. Após ter superado os principais perigos com a vitória assegurada, Bernard decidiu abandonar a regata e voltou para o mar: "Minha intenção é continuar a viagem, seguindo, ainda sem escalas, para as Ilhas do Pacífico, onde há muito sol e mais paz do que na Europa. Por favor, não pensem que estou tentando quebrar algum recorde. "Recorde" é uma palavra muito tola quando se está no mar. Estou prosseguindo sem escalas porque estou feliz no mar e, talvez, porque eu queira salvar a minha alma", disse ele, em referência aos perigos que a fama e dinheiro pudessem lhe trazer se completasse a regata³⁸. A atitude de Bernard, de abandonar a disputa praticamente ganha, fez com que Robin Knox-Johnston, logo atrás dele, se tornasse o primeiro homem da história a realizar a façanha.

É também interessante notar pelos registros da competição, que as pessoas consideravam que todos os outros competidores "pareciam melhores candidatos a fazer uma viagem bem-sucedida que Knox-Johnston".

A paixão é o elemento que faz toda a diferença no desempenho. Um dos melhores jogadores de basquete do mundo, Oscar Schmidt, confirma: "Sempre gostei do que fazia: jogar basquete. Sempre fui apaixonado por minha profissão. Agradecia a Deus todos os dias por poder ganhar a minha vida jogando basquete. Imagine, eu brincava todos os dias, e me

pagavam por isso!”.

Alguns que conheceram Steve Jobs, o mago da tecnologia e cofundador da Apple, o definiram como “alguém motivado pelo amor ao que fazia e com orgulho pelos produtos que criava”³⁹.

Agindo como servos de causas que amamos, desenvolvemos uma notável capacidade de ver coisas incrivelmente belas onde os demais só veem problemas. Isso nos capacita a derrubar barreiras que para muitos se mostram intransponíveis e atingir resultados impressionantes.

O australiano Nick Vujicic, sobre o qual falaremos à frente, adverte: “Há uma verdade maravilhosa que é crucial na vida. Acho extraordinário que as escolas não ensinem isso. A verdade essencial é a seguinte: cada um de nós tem um dom - um talento, uma habilidade, uma aptidão - que nos dá prazer e nos cativa, e o caminho para a felicidade muitas vezes está nesse dom. (...) Quando você encontra seu verdadeiro propósito, a paixão vem junto, e passa a viver em nome disso”.

O adolescente que decidiu vender chocolates de porta em porta e se tornou dono da maior rede de lojas de bombons finos do mundo concorda: “A paixão nos faz acordar todos os dias prontos para mais um longo expediente de trabalho e faz o nosso coração bater forte diante de cada conquista. A paixão é, definitivamente, aquilo que nos move”, disse.

A Revista Veja⁴⁰ publicou matéria que reproduzia alguns depoimentos de pessoas que enfrentaram esse dilema, entre ser um caçador de recompensas ou se associar ao Grupo dos 5%.

Danielle Dahoui, *restauranteur*, dona do Bistrô Ruella, em São Paulo e do Bar D’ Hotel, no Rio de Janeiro:

“Ainda estudante no Rio, gostava de cozinhar, mas meu sonho era fazer Jornalismo. Em 1987, entrei em Jornalismo na PUC e, logo depois, ganhei uma bolsa de estudos na Sorbonne, em Paris. Não cheguei a completar o primeiro ano de curso. Para pagar as

despesas, fui ser ajudante de cozinha. Vi que era aquilo que queria fazer. Aprendi muito trabalhando em vários restaurantes na França, durante quatro anos. Eu não tirava o olho do chef de cozinha. Estaguei em padaria para aprender a fazer pães e doces, hoje uma das minhas especialidades. Em 1995, arrendei o horário de almoço em um restaurante em São Paulo. Foi um sucesso. Alguns investidores me procuraram e assim consegui abrir meu primeiro restaurante, o Ruella. Não fiz nenhum curso, mas, se pudesse voltar no tempo, eu teria cursado uma faculdade de gastronomia em Paris.”

Fernando Reinach, biólogo e geneticista, diretor executivo da Votorantim Ventures, professor da Universidade de São Paulo e da *Cornell University*, nos Estados Unidos:

“Eu tinha dezesseis anos quando me apaixonei pela Biologia, depois de uma aula fascinante sobre a origem da vida. Decidi cursar Biologia e ser geneticista. Meu pai, um engenheiro, me acusou de estar fugindo do vestibular de Medicina. Acabei entrando nos dois cursos e tranquei Medicina por dois anos antes de desistir. Fiz doutorado nos Estados Unidos e depois fui pesquisador em Cambridge, Inglaterra. Voltei em 1986 para ser professor da USP. A grande preocupação do meu pai era como eu ia ganhar dinheiro. Em 1990, abri a primeira empresa de engenharia molecular do Brasil, a Biotec, e agora comando um fundo de investimento em Biologia, a Votorantim Ventures. Quando um dos meus filhos me disse que ia fazer Ciências Sociais, eu respondi que achava ótimo.”

Carla Amorim, designer de joias, dona de seis lojas no Brasil e duas no exterior:

“Sou apaixonada por moda e beleza desde criança, mas, sei lá por quê, acabei cursando a faculdade de Letras e virando funcionária pública. Nas horas livres, desenhava e montava brincos e colares, que eu mesma usava. Até que um dia caiu a ficha: por que

não transformar o que eu mais gostava numa profissão? Comecei aos poucos. Fazia algumas peças e as vendia a colegas de trabalho. Finalmente, tomei coragem, joguei o emprego para o alto e resolvi me dedicar inteiramente ao design de joias. Diziam que eu estava louca, que os brasileiros não tinham dinheiro para comprar joias... Fiz um curso de desenho e outro de ourivesaria. Meu pai entendeu e me deu dinheiro para começar. O mais importante é que eu amo o meu trabalho. Quando isso acontece, nada pode dar errado."

Marcelo Gleiser, professor de Física e Astronomia da Dartmouth College em New Hampshire, nos Estados Unidos:

"Eu jogava vôlei no Rio e fui até campeão brasileiro no colegial. Também estudava muito e, desde os quinze anos, já tinha um grupo de estudos de Física. Queria estudar Física, mas meu pai dizia que ninguém iria me pagar pra contar estrelas. Acabei cursando dois anos de Engenharia Química. Mas minha cabeça não era para Engenharia. Terminei me transferindo para o curso de Física e me formei em 1981. Depois fiz mestrado, antes de sair para um doutorado na Inglaterra. Hoje, sou professor titular em uma das universidades mais bem-conceituadas nos Estados Unidos e trabalho ativamente em pesquisa e divulgação científica. Acredito que só iremos fazer muito bem aquilo que realmente queremos fazer. Escolher uma profissão 'viável', que não seja realmente desejada, pode até dar certo, mas é um compromisso arriscado com a vida."

Curiosamente, todas essas pessoas declaram-se realizadas por optar ao campo de interesse que as entusiasmava. Contribui bastante o simples fato de que passaram a lidar com projetos pelos quais eram apaixonadas e, portanto, trabalhar horas a fio era um simples passeio.

Isso foi atestado por Jayme Garfinkel, empresário brasileiro que figura entre os mais bem-sucedidos do mundo, ao afirmar que "a linha vermelha que une todas as pessoas de

sucesso é o fato de amarem o que fazem, e, portanto, para elas, trabalhar doze, quinze horas por dia não é um problema⁴¹.

A descrição do desempenho superior inerente ao Grupo dos 5% pôde ser constatada em diversos momentos. Essas pessoas encontram energia e motivação que parecem inesgotáveis, traduzindo o sentimento de Walt Whitman, um dos maiores poetas da América: "Sou grande. Eu contendo multidões"⁴².

A *Disney Animation* foi classificada por Warren Bennis como uma empresa de desempenho fantástico. Há, sobre ela, referências de que seus melhores criadores "trabalhavam como demônios", mas com "um sorriso nos lábios". Essas pessoas, que optaram por aquilo que as realiza, chegam a trabalhar "pelo menos dez vezes mais rápido". Outras referências atestam que "são até dez vezes mais criativos e efetivos do que seus colegas..."⁴³.

Michael Mann, diretor e produtor de cinema, afirmou que James Cameron "vivia e respirava Titanic". Utilizava expressões como "um crente", "um fanático", para descrevê-lo, e que o filme era seu "sonho cinematográfico"⁴⁴.

Steve Jobs (e sua Apple) dizia: "Quanto mais velho fico, mais vejo como a motivação importa. (...) Se você não ama uma coisa, não vai fazer o esforço a mais, trabalhar no fim de semana, desafiar tanto o *status quo*". Ele criou na empresa uma cultura em que todos acreditavam que poderiam realizar o que parecia impossível. Em um de seus projetos, os funcionários mandaram confeccionar camisetas com a inscrição "noventa horas por semana e adorando"⁴⁵. "Não dá pra competir com alguém assim!", pensam os caçadores de recompensas.

Note também o quanto a família, obviamente revestida da melhor das intenções, pode conduzir grandes talentos ao caminho da mediocridade profissional, ao aceitar a máxima que associa sucesso profissional ao desempenho de atividades que acreditam ser promissoras, independentemente das características e

identificação individual.

Decisões baseadas em recompensas são tomadas todos os dias aos milhares. Elas buscam atender carências materiais imediatas e às exigências da sociedade, da família e dos amigos, levadas pela corrente do pensamento que visa à recompensa e ignoram a máxima fonte de potencial presente nas pessoas. Quando se aceita essa regra e se atende ao chamado do que esperam que seja feito, em vez de realizar aquilo que sinceramente desejaria fazer, deixa-se de utilizar os próprios talentos e, obviamente, o desempenho sofre.

Como se vê, esse desempenho superior inerente ao Grupo dos 5% decorre também do distanciamento das recompensas financeiras. Até que ponto a remuneração foi fator decisivo para que Michelangelo, durante vários anos de sua vida, concluísse a Capela Sistina?

Os grandes feitos geralmente não têm na recompensa, e sim, na própria obra, o objetivo final. Por exemplo, o velejador francês Bernard Moitessier, sobre o qual já falamos, foi um dos poucos homens (em 1965-1966) a velejar sem escalas do Taiti à Espanha, passando pelo Cabo Horn, uma das regiões mais perigosas do mais perigoso oceano, conhecida como "cemitério do mar", ficou extremamente irritado ao saber que seria conferida uma vultosa premiação ao primeiro homem que conseguisse realizar a façanha de dar a volta ao mundo sozinho, sem escalas, num barco a velas. Ao partir, disse: "Isto não é pelo dinheiro - dane-se o dinheiro (...) Dinheiro é bom desde que você tenha o bastante para pagar uma xícara de chá"⁴⁶.

O treinador de vôlei Bernardinho confirma que é impossível medir em dinheiro o valor de um ouro olímpico, e o jogador de basquete Oscar Schmidt jogou por um bom tempo na seleção brasileira mesmo sem remuneração, sem seguro, sem férias e dormindo em camas pouco confortáveis. Para ele, jogar basquete bastava.

Você já pensou quanto tempo e dinheiro está investindo em

coisas que aperfeiçoam seus talentos? A fonte da máxima performance poderá emergir a partir de um lento processo de procura.

O montanhista Mo Anthoine é incisivo: "Morrer sem saber quem você é e do que é capaz... Não consigo pensar em nada mais triste"⁴⁷.

Como vimos, para modificar o modelo mental dominante, é necessário detectar suas aptidões, talentos e prazeres. Jorge Amado, grande escritor brasileiro, recomendava que não deveríamos fazer nada que não nos divertisse, que não nos desse prazer.

Então, em algum momento, você chegou a definir algo que, se fizesse, traria grande significado à sua vida ?

Interrompa a leitura e pense alguns instantes sobre isso. Procure a resposta e a escreva. Sugiro que utilize para isso algumas dessas premissas utilizadas pela Amana-key, organização que tem entre seus propósitos despertar as pessoas para utilizarem o melhor de seu potencial:

- Seus talentos (coisas que aprende com facilidade desde criança e que gosta de fazer);
- Suas premissas impulsionadoras (coisas em que acredita e que podem representar oportunidades);
- Suas paixões (coisas que o fazem perder a noção do tempo, quando as está fazendo);
- Seus conhecimentos (assuntos que domina, conhece e entende muito);
- Suas características (como você é, naturalmente, no contato com os outros); e
- Os sonhos que você tem para si próprio, para as outras pessoas e para o mundo.

É muito importante que, ao tentarmos responder a essas premissas, nos preocupemos em construir um objetivo com base

naquilo que, de fato, nos realiza.

Gustavo Borges, um dos mais conceituados nadadores brasileiros, afirma: "(...) quando a gente fala de uma escolha, que no meu caso foi o esporte, é primordial pensar no prazer. Quem faz as coisas somente por obrigação tende a fazê-las com menor empenho e obter resultados medíocres. Já aqueles que agem movidos pelo amor e pelo talento, se entregam de corpo e alma e alcançam metas mais ambiciosas, pois o talento é algo tão forte que faz com que se encontre prazer até mesmo na obrigação! (...) Você mergulha em uma nova realidade, em que tudo começa a conspirar a seu favor".

O jornalista e apresentador de telejornal William Bonner avisa: "... Só vejo o sucesso em pessoas que gostam do que fazem. Ainda que não façam tão bem, nem aplicadamente"⁴⁸.

Gilberto Dimenstein relata o momento em que se deparou com o jornalismo e a transformação de um "mau aluno" em um profissional brilhante: "Quando descobri a paixão pela palavra, pela comunicação, o que aconteceu? Aquilo que eu gostava, que era o mundo, passou a ser traduzido num grupo de códigos, que eram os textos. Automaticamente, passaram a ter um significado as regras gramaticais, por exemplo, e até Camões. E havia a produção e, mais ainda, publicação. (...) Tudo foi tão encantador! Era o encanto da descoberta da utilidade do conhecimento. Mais, da minha própria utilidade. Aí foram tantos prêmios de jornalismo, que nem achava que eram para mim. (...) Quando descobri a paixão pelo ato de comunicar como um verbo bitransitivo, ou seja, comunicar algo a alguém, tudo ficou fácil".

Pesquisas feitas ao redor do mundo demonstram que um trabalho instigante é mais importante do que um bem-pago.

Ao optar pelo caminho do Grupo dos 5% você presenciara situações inusitadas, como produzir por horas a fio sem sentir sono, fome, cansaço. Você se divertirá com isso. As horas voam. O estresse dá lugar ao entusiasmo. A ansiedade cede seu espaço para o sentimento de satisfação constante. O desempenho torna-

se tão mais significativo que alguns chegam ao ponto de dizer que “trabalham como que possuídos”, conforme concluiu Warren Bennis em seu trabalho sobre as forças que impulsionam a criatividade nas equipes bem-sucedidas.

Einstein trabalhava no escritório de patentes, oito horas por dia, seis dias por semana. Mesmo com a maior parte do seu tempo tomada pelo trabalho, teve os anos mais criativos de sua vida. Somente em 1905, ele “havia formulado uma revolucionária teoria quântica da luz, ajudara a provar a existência do átomo, explicara o movimento browniano, derrubara o conceito de espaço e tempo, e produzira o que se tornaria a equação mais conhecida da ciência”⁴⁹. Além disso, ainda tinha tempo para brincar com o filho, mas precisou procurar por um segundo emprego numa escola técnica que lhe permitisse complementar a renda familiar.

Voltemos ao exemplo de Oscar Schmidt, do basquete. Ele chegava uma hora antes do treino e continuava por mais uma hora após o treino. Eram cerca de oito horas por dia na quadra. E o fato de ser o primeiro a chegar e o último a sair da quadra também funcionava como um exemplo aos demais jogadores. Um de seus técnicos chegou a ameaçá-lo com uma multa, caso o visse treinando demais! Além do treino, ele fazia 1 mil cestas por dia. Além disso, só voltava para casa quando acertava vinte arremessos consecutivos de três pontos. Quando fraturava o braço direito, treinava com o esquerdo. Treinava até mesmo arremessos de olhos fechados. Oscar diz que tirou suas primeiras férias aos 35 anos de idade, mas na verdade, para ele, o esporte nunca foi algo penoso, e sim, prazeroso.

A história do boxeador Muhammad Ali é bem parecida. Um de seus amigos, Jimmy Ellis, disse que “ele só pensava em correr, treinar e lutar. Enquanto houvesse alguém para lutar boxe, ele ficava por lá. Ele praticamente morava no ginásio”⁵⁰.

O técnico da seleção brasileira, Bernardinho, atesta: “Se não houver paixão, se não houver comprometimento, tudo o mais

é inútil”.

Estando apaixonados por nossos projetos a vida se transforma em um passeio agradabilíssimo, ou, como descreve um de nossos pesquisados, a vida torna-se “absurdamente boa”.

UMA BOA PERGUNTA

Alguns poderiam perguntar: seria possível a alguém que deteste aquilo que faz também obter resultados impressionantes? A resposta é sim. É perfeitamente possível, aliás há muitos exemplos.

Tomemos o caso do mundialmente conhecido tenista Andre Agassi. Mesmo sofrendo com problemas de coluna, Agassi venceu oito vezes o Grand Slam⁴, foi várias vezes classificado como o número 1 do mundo e ganhou dezenas de milhares de dólares.

Como reconheceu após sua aposentadoria, em 2006, ele dedicou-se 29 anos a um esporte que simplesmente detestava “de todo o coração”. Conviveu por toda a vida com a contradição entre aquilo que desejava fazer e o que realmente fazia. Admitiu que o seu pai, um homem furioso, violento por natureza e cheio de raiva, que “fazia coisas assustadoras”, já havia decidido seu destino antes mesmo do seu nascimento. Tratava-se de um boxeador frustrado que tentara, sem sucesso, impor o tênis aos outros filhos, mas não deu certo e aí restou ao caçula tornar real seu sonho. Obrigou o filho, desde os sete anos, a rebater ao menos 2,5 mil bolas por dia de treinamento. A ideia: seriam cerca de um milhão de rebotes para tornar o filho um prodígio.

Conviveu anos com os “berros, insultos e até tapas” do pai, que “espumava de raiva” a cada erro cometido, fazendo com que Agassi desejasse, mais do que tudo, acertar para poder ter “meio segundo de sanidade e calma”.

O pai o estimulava, inclusive, a abandonar as aulas da

escola para treinar, também por isso Agassi não terminou os estudos. Chegou até a estimular o filho mais velho a tomar anfetaminas que melhorassem o desempenho no esporte.

Atordoado, assustado, infeliz, desesperado, pressionado, solitário e com medo era como ele se sentia durante muitos anos. Foi obrigado a frequentar um acampamento de tênis que mais lhe parecia uma "prisão". Cedo ou tarde, esse cenário o levaria à revolta, à depressão e ao consumo de álcool e de drogas.

Ele simplesmente não sentia que era dono da sua própria vida. Mesmo quando conquistou, em 1992, o torneio de Wimbledon, tudo o que seu pai disse foi "você não tinha nada que perder aquele quarto set". Para ele, não apenas o esporte, mas a própria vida era uma adversária.

Mesmo quando alcançou o posto de número 1 do mundo não sentiu nada, qualquer alegria com o título: "Eu cheguei lá - sou o jogador de tênis número 1 do mundo e, no entanto, sinto-me vazio. Se ser o número 1 dá um sentimento de vazio sem prazer, então para que isso? Por que simplesmente não parar?", questionava-se.

Isso nos remete à pergunta inicial sobre o conceito de sucesso, que muitos medem pelo dinheiro, status, glamour. Sucesso, sem felicidade, é mesmo sucesso?

Talvez por exemplos como esse, a única recomendação que Joseph Campbell fez aos seus inseguros alunos, em relação sobre qual profissão deveriam escolher, foi: sigam o seu entusiasmo! "Há algo em seu interior que sabe quando você está no centro, quando você está na direção certa ou fora dela. E se abandonar a direção para ganhar dinheiro, você perdeu sua vida. Se estiver no centro e não conseguir dinheiro, você ainda tem o seu entusiasmo", disse aos jovens⁵¹.

O GRUPO DOS 5% E SUAS INFINITAS POSSIBILIDADES

Vimos que algumas pessoas cedem ao pensamento coletivo e se comportam como caçadores de recompensas. Quando, no entanto, ocorre o contrário, e conseguem enxergar com os olhos do Grupo dos 5%, um mundo novo de possibilidades se apresenta, bem mais interessante e instigador, livre de verdades absolutas e preconceitos, pois se cria um cenário em que o desempenho não encontra barreiras.

Robert Kriegel e David Brandt, ao estudarem fatores que capacitam pessoas e organizações para lidar com a mudança, afirmaram que “quando as pessoas estão inspiradas e apaixonadas por alguma coisa, nada é impossível. Elas recorrem a recursos, forças e criatividade internos, que normalmente não estão disponíveis. Realizam metas que antes pareciam fora de seu alcance. E, nesse processo, descobrem a coisa mais importante: que os verdadeiros limites estão em nossas próprias mentes”. Sobre isso Walt Disney dizia: “É divertido fazer o impossível”⁵².

Os norte-americanos julgavam impossível que o Brasil os vencesse na final de basquete masculino dos Jogos Pan-americanos de Indianápolis, em 1987. Era uma possibilidade tão remota que sequer tinham o hino nacional brasileiro para tocar! Bem, tiveram que arrumar um às pressas, como relatou Bernardino.

DE CAMELÔ A PALESTRANTE

Veja o caso do carioca Davi Mendonça. Davi não tinha diplomas, não falava uma palavra em inglês e jamais leu qualquer livro de marketing. Ao contrário, estava desempregado e sua esposa doente. Mas esse período de dificuldade não subtraiu a alegria que marca sua personalidade descontraída e otimista.

Foi quando decidiu modificar sua realidade, em que a escassez deixaria seu mundo e daria lugar à prosperidade. Desejou uma vida melhor. Ele se convenceu de que a vida, por si

só, é uma grande ousadia e que ele também deveria ousar. Afinal, não tinha nada a perder.

O primeiro passo foi arrumar doze reais emprestados com um amigo. Disse que era para comprar remédio para sua esposa adoentada. Ao invés disso, ele comprou doces para revender na rua. Em um dia, transformou doze em 24 reais; aí sim, comprou o remédio e repetiu a operação.

Esbanjando simpatia, logo ampliou o seu estoque de doces. Seu senso de humor seduzia as pessoas na rua. Mesmo aqueles mais sisudos retribuía sua gentileza com um sorriso. Em pouco tempo, montou uma barraca de doces na calçada da avenida Presidente Wilson, no centro do Rio de Janeiro. Então passou a se chamar "David". Disse que era por causa da globalização.

Os negócios andaram bem, a barraca passou a exibir uma variedade de mais de 320 itens, chamando a atenção de quem por lá passava. Disponibilizou até máscaras de gás para os clientes: "Se o Osama passasse por aqui, estaríamos preparados", disse ele.

"David" começou a sortear brindes. Com o sorteio, cadastrou mais de cinco mil clientes.

Então descobriu um fenômeno que denominou de "fome das 15h", que ocorre quando as pessoas sentem fome, mas não podem descer dos prédios para comprar. Criou o serviço de *call center* e *delivery*. Passou a atender mais de 500 pessoas por dia.

Os brindes sorteados, que no início eram singelos, passaram a ficar disputados. Desde bicicletas, até passagens aéreas para Miami.

"David" despertou a atenção de um jornalista que publicou uma matéria sobre ele e sua barraca. Desde então, surgiram os convites para dar palestras em empresas de grande porte, como as de Antônio Ermírio de Moraes e Embratel. Esteve no Ceará com o ex-ministro Ciro Gomes e com o ex-presidente Lula. Foi convidado também a dar cursos na Califórnia, Estados Unidos.

"David", o camelô, passou a contar com a receita mensal superior a de muitos executivos de grandes empresas.

VENCENDO A TETRAPLEGIA

Veja outro caso, o da brasileira Kristie Karbstein Gerep. Em 1986, aos dezessete anos, Kristie tinha tudo. Era uma das mais bem-pagas modelos brasileiras. "Cheguei a receber US\$ 300 mil por duas horas e meia de trabalho", disse em entrevista. Ela convivia com as mais conhecidas modelos internacionais.

Prestes a embarcar para os Estados Unidos, onde estudaria na melhor universidade de medicina do país, sofreu um acidente na garagem de um shopping, no Rio de Janeiro, que lhe deixou tetraplégica. Os danos eram gravíssimos: inversão da curva cervical, quebra da terceira e da quinta vértebra, deslocamento da quarta, compressão da medula e um edema cerebral. Mas Kristie não aceitou o diagnóstico. Disseram-lhe que jamais voltaria a andar. Ela respondeu: "Eu sei que posso. Tentarei até o fim, não tenho mais nada para fazer"⁵³.

Seu desejo: voltar a ter uma vida normal e fundar o primeiro time feminino de polo no Brasil. O dinheiro para o tratamento veio da sua carreira de modelo e participações na TV. Restava agora seu próprio esforço durante as dezesseis horas diárias de dedicação.

Em pouco mais de dois anos, tornou-se "a única pessoa registrada no mundo que teve recuperação total dos movimentos", e agora não teme cair do cavalo. Quer levar à frente o *The Amazons Polo Team*, o primeiro time feminino de polo do Brasil.

SEM BRAÇOS E PERNAS

É igualmente inspiradora a história de Nick Vujicic (pronuncia-se Vuichich), um australiano radicado nos Estados

Unidos, vítima da síndrome chamada tetra-amelia, que o fez nascer sem braços, pernas e sem medo de vencer também. Imagine os desafios que uma criança nessas condições enfrenta durante todo o seu desenvolvimento.

Vítima de *bullying*, também se deparou com um desses meninos valentões que gostam de espalhar medo na escola, agredindo aqueles que cruzam seu caminho. Ele relata um momento de sua vida em que precisou enfrentar um desses parrudos carrascos valentões, chamado Chucky (apelido baseado no filme de terror sobre um brinquedo assassino). A luta havia sido marcada no playground da escola, mas seu adversário vinha equipado com braços e pernas, enquanto Nick, pesando apenas dez quilos, não poderia sequer usar sua cadeira de rodas durante o embate.

O resultado? "Metade da plateia aplaudia, a outra metade estava mortificada - por Chucky. Afinal de contas, ele tinha apanhado de um anãozinho sem braços e sem pernas. Jamais conseguiria superar essa vergonha. Seus dias de *bullying* estavam acabados. Ele escondeu o (ensanguentado) nariz entre as mãos e correu para o banheiro", relatou Nick.

Como se vê, ele parece não se importar muito com os limites que o seu corpo tentou estabelecer para sua vida. Dono de uma alegria e entusiasmo incomuns, gosta de jogar golfe, surfar e nadar. Encontrou o caminho da felicidade levando esperança e inspiração em suas palestras pelo mundo afora, tendo visitado mais de dezenove países.

Bem-humorado, faz piadas o tempo todo. Com crianças e adolescentes, costuma usar expressões do tipo "me dá uma mão aí". Quando quer dizer que pagou caro por algo, diz que isso "lhe custou os braços e as pernas".

QUASE CEGA E FOTÓGRAFA

Foi através de Nick que conhecemos o exemplo da norte-

americana Glennis Siverson. Ela trabalhava há mais de 25 anos na área de recursos humanos de uma grande empresa. Tinha um emprego “seguro e estável”, mas sua grande paixão era a fotografia.

Como tantos outros trabalhadores, perdeu seu emprego durante um momento de recessão econômica, e viu nessa perda o empurrãozinho que faltava para poder dedicar-se àquilo que realmente a motivava.

Ocorre que, desde a sua infância, tinha problemas de visão. “Uso óculos desde os cinco anos e, com o tempo, a minha visão foi só piorando. Até que, por volta de 1995, fui diagnosticada com doença de córnea. A córnea é mal formada e degenera. Cheguei ao ponto de não enxergar mais com o olho esquerdo”, relatou.

Sua única alternativa seria o transplante de córnea para corrigir o olho direito, feito em 2004. “Mas tudo que podia dar errado, deu errado - só faltou arrancarem meu olho. A operação piorou minha visão. Também fiquei com glaucoma. Minha visão do olho esquerdo piorou; depois, sem relação com a cirurgia, tive uma hemorragia na retina do olho direito, que agora é cego”, disse⁵⁴.

Ao invés de ficar ressentida e magoada, sem emprego e praticamente cega, sente-se grata e feliz por poder fazer o que sempre sonhou. “Não penso em mim mesma como deficiente. Eu me vejo como uma pessoa eficiente e capaz, porque ter ficado quase cega fez de mim uma fotógrafa melhor”, conclui.

Glennis é uma premiada fotógrafa. Ganhou mais de dez prêmios internacionais e trabalha para revistas, jornais, sites e empresas. Um de seus trabalhos foi escolhido entre outros dezesseis mil concorrentes.

Ao agir de acordo com as regras do Grupo dos 5%, abrimos caminho para a obtenção de resultados inimagináveis, justamente por termos nos libertado das amarras que nos impediam de ultrapassar limites.

AFICIONADO POR MOTOVELOCIDADE

Outro exemplo que confirma esse entendimento vem de 1962, ano em que Burt Munro - um sexagenário, meio surdo, cardíaco e sem dinheiro cidadão neozelandês - trabalhava no barracão onde morava, incrementando a sua moto, uma Indian Scout, cuja velocidade original era de aproximadamente 90 km/h, para transformá-la numa supermoto de velocidade. Seu projeto: estabelecer o recorde mundial nos Estados Unidos.

Para alegria dos vizinhos, incomodados com o barulho de sua oficina, embalou sua máquina, hipotecou a casa e seguiu para a fazanha na América.

A moto, modificada por ele próprio, com mais de quarenta anos de uso, mais parecia uma velha bicicleta motorizada. Não tinha freios apropriados, pneus especiais e nenhum mecanismo de segurança. Uma rolha de garrafa de conhaque era usada para fechar o tanque de combustível. Enquanto os demais competidores eram assistidos por equipes, a equipe de Munro era ele próprio e sua paixão por velocidade.

Após enfrentar alguns obstáculos, atravessou meio mundo e chegou em Bonneville, estado de Utah, para participar da *Speed Week*, uma competição em que os mais rápidos veículos e pilotos do mundo se reuniam.

Munro provocou gargalhadas nos organizadores quando manifestou seu interesse em participar da competição. Ele sequer estava registrado para o evento, e ninguém jamais vira figura mais exótica. Sua moto não tinha o extintor e os paraquedas de frenagem exigidos dos competidores. Ele também não vestia roupas especiais antichamas. Disseram-lhe que era velho demais para fazer aquilo, que deveria voltar para casa e esquecer.

Mas Munro, membro do Grupo dos 5%, era determinado. Carismático, fazia amigos por onde andava. Ele persistiu até ser aceito, mesmo sem que sua moto obedecesse aos parâmetros mínimos de segurança estabelecidos para a prova. Os

organizadores pareciam estar mais interessados em se livrar do inconveniente competidor.

Ocorre que ficaram impressionados com seu bom desempenho durante uma demonstração. Não esperavam que, com sua velha Indian, o improvável acontecesse. O velhinho bateu o recorde e realizou o sonho que cultivou durante 25 anos de sua vida.

Munro voltou nove vezes a Bonneville. Em 1967, aos 68 anos de idade, quebrou o seu próprio recorde ao alcançar incríveis 295,45 Km/h sobre uma “sucata” de 950 cc (embora tenha atingido não oficialmente 305 km/h). Ao que tudo indica, seu recorde persiste até os dias atuais. Ele dizia: “Quem não parte em busca dos sonhos vive como um vegetal”.

Também do motociclismo vem o exemplo dos jovens norte-americanos William Harley e Arthur Davidson quando, cansados de pedalar, resolveram acrescentar um motor às suas bicicletas. Sem qualquer recurso, conseguiram concluir o primeiro “protótipo”, mas a máquina não andava; seu motor era fraco demais. Na segunda tentativa, já obtiveram algum êxito. O ímpeto desses jovens os levaram a construir a empresa que viria a se tornar um ícone da história americana: a mundialmente famosa Harley-Davidson.

DO NADA À MAIOR REDE DE CHOCOLATES DO MUNDO

Em 1988, Alexandre Tadeu da Costa, um adolescente de dezessete anos, morador da zona norte de São Paulo, decidiu vender ovos de páscoa de porta em porta. A ideia era simples: colher os pedidos dos clientes, comprar dos fornecedores e ficar com a justa margem de lucro.

Por ser mais barato, o produto mais pedido era o ovo de cinquenta gramas. Foram mais de duas mil unidades encomendadas. Um sucesso absoluto, não fosse por um detalhe: a poucos dias da páscoa, verificou que os formatos que estava

oferecendo não eram mais disponibilizados por nenhum dos diversos fornecedores que procurou.

No passado, sua mãe já havia tentado vender chocolates, sem sucesso, e o advertiu dos perigos da iniciativa.

O garoto estava em apuros e não queria revelar aos pais a enrascada em que havia se metido. Até que conheceu uma senhora que se dispôs a ajudá-lo a fazer os tais ovos de cinquenta gramas.

Mas faltava outro detalhe: ele não tinha dinheiro para comprar o material necessário. Pediu emprestado ao seu tio o equivalente a quinhentos dólares e comprou o material. “Um fogão comum, uma panela, uma colher de pau e um refratário”, era tudo o que tinha a sua disposição.

Dois dias e duas noites depois, conseguiu cumprir todo o cronograma de entrega. “Estava transformado praticamente em um zumbi, mas não queria que os clientes percebessem isso”, confessou.

Pagou todas as despesas, o empréstimo, e ainda lhe restara o equivalente a quinhentos dólares de lucro. Naquele momento, percebeu que os chocolates seriam seus companheiros de jornada.

Reinvestiu o lucro sucessivamente. Aprendeu tudo sobre a arte de fazer chocolates. Criou produtos, aprendeu a se especializar cada vez mais e buscou saber sobre tudo que estivesse ligado ao assunto. É um apaixonado por chocolates.

Ao invés de vender de porta em porta, passou a oferecer seus produtos em padarias e encontrou outros interessados na empreitada.

Em 2002, percebeu que o negócio de franquias era o melhor caminho para expandir suas atividades.

Oito anos depois, a rede de lojas ganhou a milésima unidade.

Os quinhentos dólares emprestados se transformaram em um faturamento anual de um bilhão de reais da maior rede de lojas de chocolates finos do mundo: a Cacau Show.

.....
2 Região em que vento, ondas monstruosamente grandes e correntes ferozes colidem, transformando suas águas em um sorvedouro. Tornou-se conhecida como "o cemitério do mar". (Nichols, 2002).

3 As águas varridas pelos ventos dos oceanos Atlântico, Pacífico e Índico, entre as latitudes de 40 e 60 graus sul, entre o mundo habitável e a Antártida, onde ventos de oeste com força de tempestade se desenvolvem e impulsionam ondas enormes ao redor do globo. (...) Ondas gigantes com mais de trinta metros de altura, geada, granizo, e neve, icebergs e neblina eram as condições climáticas que poderiam ser esperadas em qualquer estação do ano. Muitos navios desapareceram no Oceano Austral, muitos marinheiros foram levados pela borda, tragados pelas ondas, quase sempre irrecuperavelmente. (Nichols, 2002).

4 Mais importante evento do esporte.



O PERIGO DAS VERDADES ABSOLUTAS

QUEBRANDO PARADIGMAS

Paradigmas são verdades aceitas como leis e, portanto, normalmente não são questionados. O escritor Fredy Kofman os conceitua como “criações humanas, condicionadas pelos modelos mentais operantes no momento de sua criação”⁵⁵. Nocivos, quando aceitos, levam ao conformismo, consolidam o modelo vigente e, nesse caso, não há mudança.

Os adeptos aos paradigmas são pessoas voltadas para a estabilidade. Buscam controlar o ambiente de modo a se manterem sempre envoltos na frágil sensação de que estão seguros em seus casulos. Desejam consolidar o ordenamento atual, sem perturbá-lo. São pessoas reverentes que alimentam paradigmas.

Apesar de muito se falar, nas escolas de administração, sobre paradigmas e quebra de paradigmas, nada reproduz tão fielmente o nascimento de um paradigma quanto o seguinte conto:

“Um grupo de cientistas colocou cinco macacos numa jaula, em cujo centro puseram uma escada e, sobre ela, um cacho de bananas.

Quando um macaco subia a escada para apanhar as bananas, os cientistas lançavam um jato de água fria nos que estavam no chão.

Depois de certo tempo, quando um macaco ia subir a escada, os outros enchiam-no de pancadas.

Passado mais algum tempo, nenhum macaco subia mais a escada, apesar da tentação das bananas.

Então, os cientistas substituíram um dos cinco macacos.

A primeira coisa que ele fez foi subir a escada, sendo rapidamente retirado dela pelos outros, que o surraram.

Depois de algumas surras, o novo integrante do grupo não mais subia a escada.

Um segundo foi substituído e o mesmo ocorreu, tendo o primeiro substituto participado, com entusiasmo, da surra ao novato.

Um terceiro foi trocado, e repetiu-se o fato. Um quarto e, finalmente, o último dos veteranos foi substituído.

Os cientistas ficaram, então, com um grupo de cinco macacos que, mesmo nunca tendo tomado um banho frio, continuavam batendo naquele que tentasse chegar às bananas.

Se fosse possível perguntar a algum deles por que batiam em quem tentasse subir a escada, com certeza a resposta seria: ‘Não sei, as coisas sempre foram assim por aqui...’”

O perigo maior dos paradigmas reside no fato de que eles cerceiam os movimentos, limitam o desempenho, sacrificam o máximo potencial. Funcionam como jaulas psicológicas que aprisionam mentes, afastam-nas das possibilidades de soluções para muitos problemas e as deixam cegas. Provocam a percepção de que as estratégias possíveis se afunilam, como se as alternativas fossem cada vez mais escassas, e fazem com que

pessoas comportem-se como animais famintos, paralisados diante de um vasto banquete.

Robert Kriegel e David Brandt, especialistas no assunto, revelam que “uma pesquisa interna com 1,2 mil administradores de alto escalão da IBM, feita após a empresa já ter caído em desgraça, mostrou que 40% deles ainda não aceitavam a necessidade de mudanças”.

Mesmo após terem sido confirmadas as fórmulas de Einstein, que lhe renderiam o Prêmio Nobel, vários físicos continuaram rejeitando-as.

Se a realidade é, na verdade, cocriada pelos nossos processos de observação, como afirmam os cientistas, então ela se torna diferente para cada um de nós, de modo que todos podemos construir nossas próprias verdades, em vez de simplesmente aceitar aquelas que nos são impostas. Quando alguém se entrega ao poder que os paradigmas exercem sobre suas vidas, deixa de perceber oportunidades e perigos. No mundo empresarial isso também ocorre. O exemplo mais emblemático é o da Xerox, que ignorou o primeiro computador pessoal, sua própria invenção, por não conseguir enxergar nele uma utilidade viável.

Para derrubar paradigmas é preciso constante avaliação do ambiente em que se vive, de modo a ampliar o campo de visão e detectar atitudes, regras e valores que não têm mais por que existir. Isso exige grande sensibilidade.

Um paradigma é, portanto, uma forma de condicionamento e padronização de raciocínios e atitudes que suprime a motivação e a criatividade.

CRIATIVIDADE E PARADIGMA SÃO INCOMPATÍVEIS

Richard Barrett, um dos mais importantes consultores organizacionais internacionais, realizou uma série de testes com crianças, mostrando que, à medida que crescem, o nível de

criatividade genial diminui. Dos três aos cinco anos, as pessoas são 98% criativas. Entre oito e dez anos de idade, essa criatividade cai para 32%. Dos treze aos quinze anos, tem-se apenas 10% de criatividade, que vai para cerca de 2% após os vinte anos de idade. Curiosamente, no decorrer dos anos, as pessoas são submetidas a um número cada vez maior de verdades e valores que são impostos como regras - paradigmas -, diminuindo relativamente sua capacidade de ação, como se camadas de condicionamento fossem envolvendo pouco a pouco a capacidade criativa, inviabilizando-a quase por completo. Em algum momento, esse "embrulho" precisar ser aberto, possibilitando o resgate do poder criativo essencial ao sucesso.

Uma prova disso é a pesquisa divulgada no documentário *Sociedade Cibernética*, produzido pela rede de TV BBC, que conclui: em cada hora, as pessoas passam 57 minutos ocupadas com coisas diversas e apenas três minutos sendo criativas.

O filho pergunta ao pai se pode comer batata frita com sorvete. O pai logo esclarece ao filho que "não se come batata frita com sorvete". O garoto não entende o motivo da proibição, afinal, é permitido comer batata frita e também é permitido tomar sorvete, mas os dois juntos são proibidos. Cria-se, naquele momento, um paradigma.

As crianças são mais criativas que os adultos porque "procuram exatamente as experiências que evitamos: o desequilíbrio, a novidade, a perda de controle, a surpresa".

É o que conclui Gian Luigi Longinotti-Buitoni, ex-presidente da Ferrari norte-americana. Ele ensina que "contrariamente à crença comum, a criatividade não é um atributo reservado somente a grandes mentes ou gênios. Ela pertence a todos os seres humanos (...). A criatividade nasce de uma aptidão genética para observação e percepção. Contudo, como a composição genética de cada pessoa é diferente, cada um de nós percebe as coisas de maneira ligeiramente diferente, oferecendo várias interpretações ao que nossos sentimentos identificam. A criação

não requer um processo excepcional de pensamento, como a “iluminação” dos deuses ou a “inspiração” das musas. O pensamento criativo não difere muito do pensamento comum, que se baseia em certa série contínua, na qual velhos conhecimentos são aplicados para gerar novos. Em outras palavras, a inspiração que levou Michelangelo a pintar a Capela Sistina veio do mesmo processo de pensamento que usamos para fazer uma lista de compras”, conclui.

Uma criança que aprende a andar, mesmo sabendo que a queda provoca dor e choro, não descansa até conseguir dar seus primeiros passos com segurança. Enquanto isso não acontece, as quedas são muito frequentes. Mesmo assim, prossegue. Ao contrário dos adultos que, ao visualizar a primeira possibilidade de queda, tendem a desistir. Muitas vezes, preferem não mais “brincar”. Não inovam, não arriscam, não tentam, mesmo cientes de que o processo criativo, como veremos, envolve boa dose de tentativa e erro. Ao temer essas possibilidades, se abdica do exercício da criatividade. Novamente os especialistas Robert Kriegel e David Brandt lembram que “o medo é a causa mais comum da resistência e a mais poderosa”.

Muitos dos obstáculos que se criam em direção àquilo que se deseja foram construídos pelas próprias pessoas, em seus paradigmas. Não residem em outro lugar a não ser em suas mentes. Repousam, única e exclusivamente, em concepções equivocadas a respeito de muitas coisas e, de um modo geral, têm origem no medo.

As pessoas que os alimentam passam a não persistir e inovar, tornam-se medianas. Normalmente, se conformam por seu desempenho, por “estar na média”. Não se dão conta do quanto perdem agindo assim. Não conseguem imaginar os feitos fantásticos que poderiam realizar.

Isso vai ao encontro do que afirma o consultor, professor, conselheiro presidencial e empresário norte-americano, Warren Bennis: “As pessoas capazes de alcançar algo verdadeiramente

inédito possuem mais do que simples talento e inteligência. Elas possuem mentes originais. Veem as coisas de forma diferente”.

Quanto maior o número de verdades e medos incorporados, menor será a criatividade e capacidade de ousar. Assim como todos temos talentos, igualmente somos criativos, em maior ou menor escala. Todos somos capazes. Os exemplos que atestam isso são inúmeros.

SOLUÇÕES PRONTAS CONDUZEM AO COMODISMO

Até quando as pessoas se manterão presas às “verdades absolutas”, pulverizadas nas empresas, nas escolas e na mídia? Até mesmo as universidades que, em tese, deveriam ser o símbolo da insubordinação criativa, um lugar para se quebrar regras, se convertem em espaços onde o conservadorismo e a frieza do rigor científico ditam as regras e sufocam aqueles mais ousados. Como ensina o escritor Nilton Bonder, que explorou formas inéditas para resolução de problemas: “O embotoamento do aprendiz é resultado de uma educação que favorece mais o discernimento, e não a experiência. Dá, portanto, valor à luz, e não ensina a reconhecer as velas próximas potencialmente iluminadoras”.

Um dos mais renomados educadores brasileiros, Rubem Alves, entende que as instituições de ensino fracassaram justamente por oferecerem programas incapazes de alimentar a curiosidade dos alunos. “Quem está possuído pela curiosidade não descansa. Não é necessário que lhe imponham obrigações e deveres, porque o prazer é a motivação mais forte”⁵⁶. “Se você me perguntar como aprendi a ser escritor, não tenho a menor ideia. Não foi na escola, isso eu garanto”, disse.

“E muito do que a escola faz é matar a ideia da paixão pela curiosidade”, emenda o jornalista e escritor Roberto Dimenstein. Ele relata que a filha de uma amiga, superdotada, não se saía bem

na escola. Na quinta vez que mudou de colégio, ela escreveu para a mãe: “Olha mãe, eu só espero que essa nova escola também não atrapalhe meus estudos”.

Essa descrição se mostra aderente com a de Einstein que, conforme relatou sua irmã, “não se sentia à vontade na escola”⁵⁷. Desde estudante ele tinha problemas para se adaptar aos métodos de ensino e de se submeter às figuras de autoridade. Para ele havia um “tom militar” no ambiente estudantil, que o levava a associar os professores da escola elementar aos “sargentos” e os do ginásio aos “tenentes”. Um dos colaboradores de Einstein, Banesh Hoffmann, atribui a essa postura desafiadora, manifestada desde os seus primeiros anos escolares, o requisito que lhe conferiria a “independência mental formidável que lhe deu coragem para desafiar as crenças científicas estabelecidas, e assim revolucionar a física”⁵⁸.

Em seu estudo sobre grandes líderes, a pesquisadora Flávia Pacheco verificou, por exemplo, que “os líderes entrevistados não seguiram nenhum padrão quanto a resultados que obtiveram quando estudantes. Nenhum de seus professores poderia ter previsto que se destacariam de forma tão espetacular. Alguns deles afirmaram ter sido péssimos alunos; a enorme maioria disse ter sido um aluno médio, sem destaque nem positivo nem negativo, e alguns afirmaram terem sido excelentes alunos”. Parece que as notas tiradas na escola não influenciam o futuro de cada grande talento estudado.

O dono da maior rede de chocolates finos do mundo, Alexandre Tadeu da Costa, abandonou sua faculdade de Administração. Ele não tem curso superior.

Também o mundialmente conhecido Steve Jobs, fundador da Apple, queixava-se de que a escola e o modelo educacional não contribuíam para aguçar sua curiosidade. Para ele, a escola o forçava a “memorizar coisas estúpidas”⁵⁹. Abandonou a universidade por considerar que ela não o estimulava. O mesmo

ocorreu com Bill Gates (Microsoft), que não concluiu o curso superior.

Quantos aceitam as fórmulas prontas que os outros apresentam em vez de criar as próprias? Robert Sutton, um dos mais respeitados autores no campo da criatividade, recomenda: "Não tente aprender nada com pessoas que dizem que resolveram os problemas que você está enfrentando".

Eu não seria tão radical, mas há muita verdade nisso. Afinal, é preciso sempre se buscar soluções inovadoras para os problemas a fim de se obter melhores resultados. O mesmo autor cita um episódio em que Thomas Edison contratou o eletricitista Reginald Fessenden para resolver um problema que seus químicos não conseguiam. Quando Reginald disse a Edison que não entendia de química, Edison respondeu: "Eu não quero que você seja um químico. Já tive muitos químicos... mas nenhum deles conseguiu resultado algum". O eletricitista encontrou a substância que Edison tanto buscava para isolar cabos. A solução que os químicos - especialistas no assunto - tinham para os problemas do passado, de nada serviu para o novo desafio trazido por Edison.

Os diversos exemplos pesquisados nos levam a concluir que pessoas de alto desempenho não se prendem a soluções prontas. Os problemas variam de contexto, no tempo. Não se deixam acomodar só porque alguém disse que já passou por problema semelhante e não o venceu.

Enquanto os paradigmas atuam como "verdades absolutas", como dogmas para algumas pessoas, para aqueles do Grupo dos 5% não passam de algumas hipóteses entre tantas outras possíveis.

A ESCASSEZ DE RECURSOS É A PIOR DAS VERDADES ABSOLUTAS

Normalmente, as pessoas alegam que não têm os recursos de que precisam para realizar o que quer que seja. Isso não ocorre com membros do Grupo dos 5%. Estes contam com uma

firme convicção de que todas as oportunidades e recursos que precisam para realizar seus projetos estão sempre à sua volta, bem ao alcance de suas mãos.

Quando se tem a crença de que os recursos necessários para concretizar os projetos estão disponíveis, o próximo passo é ficar atento para detectá-los. Para o Grupo dos 5%, esses recursos jamais escasseiam e, para encontrá-los, sabe que a experimentação é uma ferramenta poderosa.

Só é possível perceber essa máxima - que todas as oportunidades e recursos necessários, sejam eles quais forem, estão à disposição e bem à frente dos olhos - quando se exercita o poder criativo e se olha as mesmas coisas de modo diferente, questionando os paradigmas. Agindo assim, coisas novas e fascinantes se revelam em novas possibilidades e muitas outras alternativas que antes estavam ocultas. Ao longo do caminho, alternativas de ação que não eram cogitadas são encontradas.

A MÃE DA PASTORAL DA CRIANÇA

Veja o exemplo de Zilda Arns e a Pastoral da Criança. A Dra. Zilda sabia exatamente o que queria fazer - salvar crianças da morte estúpida por desnutrição ou desidratação - e iniciou seu projeto. O pensamento tradicional nos diria: para fazer isso - ajudar mães e filhos carentes a suprir suas necessidades alimentares básicas - precisamos de, no mínimo, dinheiro e doação de alimentos. A Dra. Zilda acreditava que era preciso criar um modo diferente para fazer com que a própria comunidade desenvolvesse as soluções de que necessitava, em vez de simplesmente oferecer donativos, alternativa que torna as pessoas cada vez mais dependentes. Era preciso fazer com que essas comunidades carentes percebessem os recursos que estavam à sua disposição, mas que eram ignorados em função do pensamento padronizado do qual eram vítimas.

O soro caseiro foi um exemplo: composto por água, uma

pitada de sal e um pouco de açúcar, resolveu o problema da desidratação. Custo: praticamente zero.

Restava, ainda, combater a desnutrição característica das regiões mais pobres do país. Para isso, a Pastoral da Criança desenvolveu ações com produtos de alto valor nutricional e baixo custo - a multimistura é um deles - como o pó da casca de ovo, suco feito da casca de frutas, folhas ricas em proteínas, que eram consideradas mato, e tantos outros disponíveis nas regiões onde a Pastoral está presente e que, misturados, tornam-se suficientes para repor a maior parte dos nutrientes necessários ao desenvolvimento saudável das crianças. A partir desses resultados, Zilda Arns se convenceu de que, somente com os alimentos que são desperdiçados todos os dias, é possível acabar com a fome no país.

Aos poucos, o trabalho evoluiu e as ideias, realisticamente simples, se multiplicaram e produziram efeitos fantásticos. São mais de 130 mil líderes comunitários que acompanham mais de um milhão de famílias em todos os estados do país. O número de mortes de crianças acompanhadas pelo programa caiu de 52 por 1 mil para treze por 1 mil. Tudo isso ao custo mensal de R\$ 1,69 por criança (em 2008). O modelo está sendo copiado por dezenas de países, inclusive desenvolvidos.

A Pastoral da Criança não só presta assistência às mães, desde a gestação, como desenvolve soluções para doenças por meio de remédios caseiros, prevenção de acidentes e violência domésticos, educação sexual para prevenção de doenças sexualmente transmissíveis etc. A Pastoral também educa quanto à saúde bucal, alfabetiza jovens e adultos, dispõe de um programa de renda e assiste a terceira idade em suas necessidades. Uma das máximas de Zilda Arns era: "Adotamos somente soluções simples e abandonamos tudo o que é complexo".

Quantas novas possibilidades surgem quando se refutam as fórmulas prontas e se criam as próprias regras, alterando a realidade percebida! Para evoluir nesse campo é preciso abrir

mão do controle e da estabilidade, dar as mãos ao novo, ao desconhecido. Explorar. Controle e inovação são conceitos antagônicos. Quando as pessoas se desgarram da necessidade infrutífera de controlar as coisas, tornam-se mais leves para olhar para outras direções e abrem caminho para que suas mentes alcancem novas possibilidades de ação.

Quando se aceita a ideia de que a escassez, e não a abundância, pauta a vida das pessoas, surge a dificuldade em compreender, por exemplo, como uma pessoa que nasceu sem braços e sem pernas, como Nick Vujicic, não apenas declare que nada lhe falta, como também dedique sua vida a encorajar e inspirar as pessoas a fazer a diferença no mundo.

Por não compartilharem do sentimento de abundância, no campo empresarial, por exemplo, também há estranheza quando gestores se deparam com a forma como algumas empresas, como a norte-americana de softwares SAS, lida com seus funcionários.

Lá, eles trabalham sete horas por dia, dispõem de creche para seus filhos, academias, aulas de ginástica, golfe, tênis e dança africana. Massagens são disponibilizadas várias vezes por semana. Há campos de futebol, *softball* e o programa de incentivos é bastante generoso.

A empresa exhibe aos funcionários cerca de três mil obras de arte e mantém um clube próximo à sede. Ainda lava as roupas suadas do pessoal que faz ginástica. Resultado: mais de 22 anos de lucros ininterruptos, com o mais baixo índice de *turnover* (rotatividade de pessoal) do setor. Os gastos evitados com demissões compensam as medidas de incentivo.

Seu presidente parte da premissa de que prosperidade gera prosperidade. Segundo ele, funcionários felizes tornam os clientes felizes e ele próprio, por consequência, também.

O mesmo pode ser dito pelo biscate que se tornou dono de um dos maiores grupos empresariais do país, Samuel Klein e as Casas Bahia. Sempre pegava de surpresa os funcionários do departamento de recursos humanos ao ordenar repentinamente

que fossem distribuídas bonificações extras a todos os seus colaboradores. “Quanto mais Deus manda, mais eu distribuo”⁶⁰, disse. Este é um dos seus princípios de vida.

Os membros do Grupo dos 5% têm consciência da necessidade de constantemente encontrar as soluções para seus projetos e sabem que essa atitude deve ser passada adiante. Como líderes, procuram incutir nas pessoas ao seu redor (familiares, amigos, funcionários) que oferecer as coisas sem exigir um certo esforço de busca pode inibir o potencial de cada um. Em vez disso, estimulam a busca por engenhosas soluções.

Segundo a pesquisa de Flávia Pacheco, os bem-sucedidos empreendedores brasileiros, por exemplo, em relação aos pedidos de seus filhos, se revelaram cautelosos em atendê-los. Eles não procuram dar as coisas de mão beijada para os filhos, ela conclui. Essas pessoas perceberam que, a longo prazo, seria uma atitude devastadora.

O técnico da seleção brasileira de voleibol, Bernardinho, mais uma vez confirma esse entendimento. Para ele, é importante criar dificuldades para os que têm talento. As facilidades os limitam. “Provocar, desafiar, instigar, buscar nada menos que o máximo - essa é a obrigação de todo gestor. Só isso faz crescer. A complacência ou a autocomplacência apequena”, relata.

Esse comportamento é explicado por Alexandre Tadeu da Costa, idealizador da maior rede de chocolates finos do mundo, ao afirmar que “quem construiu algo a partir do próprio esforço tende a ter uma visão bem diferente sobre dinheiro do que a de quem teve uma vida mais confortável”. Ele mesmo lembra que, mesmo após a Cacau Show se tornar a maior do mundo, ainda não havia comprado seu primeiro carro zero quilômetro.

Essa opinião é compartilhada por Oscar Schmidt. Para ele, “sem cobrança e sem pressão, a tendência é de estacionar e não crescer. Ao contrário, sendo cobrados, evoluímos, porque estamos sendo testados todos os dias, chegando ao limite todos os dias”.

CRISE, QUE CRISE?

O mascate Samuel Klein sempre se mostrou um homem apaixonado pelo trabalho. Sua percepção sobre o mercado deixava confusos os concorrentes que não conseguiam compreender sua lógica negocial: fazia grandes aquisições de mercadorias dos fabricantes justamente nos momentos de maior crise econômica ou retração de mercado; oferecia 50% de desconto para os inadimplentes e ainda parcelava o saldo remanescente em dez parcelas, enquanto os concorrentes executavam os títulos dos devedores; elevava fortemente seus estoques no momento em que o mercado dizia que estoques altos representavam altos custos. Normalmente, para um comerciante, o surgimento de um concorrente na vizinhança gera preocupação. Mas quando isso acontecia com Klein, ele dizia: "Que bom, isso significa que teremos mais fregueses na região. O sol nasceu para todos". Outra máxima repetida por ele com frequência: "Quanto maior o problema, maior a oportunidade"⁶¹.

Steve Jobs também sabia aproveitar momentos de crise econômica: "Quando todo mundo estava cortando gastos, decidimos que iríamos investir em nosso caminho durante a crise. Íríamos gastar em pesquisa e desenvolvimento, inventar um monte de coisas, de tal modo que, quando a crise acabasse, estaríamos muito à frente de nossos concorrentes"⁶², concluiu. E assim ele construiu uma empresa que, em maio de 2010, superou a Microsoft e tornou-se a mais valiosa empresa de tecnologia do mundo e que, pouco tempo depois, valeria 70% mais que sua mais próxima concorrente.

Enquanto para muitas empresas ocidentais um defeito é um erro a ser extirpado, para os japoneses "um defeito é um tesouro", ensina Fredy Kofman.

Enquanto para alguns a reclamação do cliente é uma chateação a ser administrada, para outros é um presente que

possibilita os ajustes que evitarão a perda de clientes.

LIVRE-SE DAS AMARRAS E AMPLIE SUAS OPORTUNIDADES

Ao abandonar o controle e as amarras do pensamento tradicional, repleto de paradigmas, abre-se caminho para visualizar as inúmeras oportunidades que estão presentes no ambiente. Essa é uma nítida diferença entre o Grupo dos 5% e os demais. Enquanto os últimos se queixam constantemente dos problemas da vida e do mundo, os primeiros desfrutam da privilegiada posição de quem pode escolher entre inúmeras alternativas que percebem disponíveis.

Uma boa maneira de começar é eliminando os “se” do modelo mental. É muito comum ouvir expressões do tipo: “Se eu tivesse mais dinheiro, poderia iniciar meu próprio negócio”, “Se eu pudesse me aposentar agora, poderia aproveitar a vida”, “Se eu tivesse mais tempo, prepararia um jantar surpresa para minha esposa”, “Se eu tivesse alguém para me ajudar, terminaria o trabalho mais cedo”. Ao eliminar essa condicionante conformista, permite-se desafiar a mente a fazer uma busca mais intensa de informações, como veremos logo mais à frente ao tratarmos das equações impossíveis.

Para perceber as alternativas que rondam o ambiente é preciso modificar o modelo mental intoxicado por anos ou décadas de condicionamento.

Albert Einstein, em sua máxima, “nenhum problema pode ser resolvido a partir da mesma consciência que o criou”⁶³, instiga as pessoas a abandonarem esses velhos modelos mentais.

Nilton Bonder, em *O Segredo Judaico de Resolução de Problemas*, afirma que a “impossibilidade é uma condição momentânea, e quem sabe disso não desiste”. Tomemos um de seus exemplos para melhor ilustrar a ideia:

“Conta-se de um incidente durante a Idade Média em que uma criança de um lugarejo foi encontrada morta. Imediatamente, acusaram um judeu de ter sido o assassino, e alegaram que a vítima fora usada para a realização de rituais macabros. O homem foi preso e ficou desesperado. Sabia que era um bode expiatório e que não teria a menor chance em seu julgamento. Pediu então que trouxessem um rabino com quem pudesse conversar. E assim foi feito.

Ao rabino lamuriou-se, inconsolável pela pena de morte que o aguardava; tinha certeza de que fariam tudo para executá-lo. O rabino o acalmou e disse:

- Em nenhum momento acredite que não há solução. Quem tentará você a agir assim é o próprio Sinistro, que quer que você se entregue à ideia de que não há saída.

- Mas o que devo fazer? - perguntou o homem, angustiado.

- Não desista e lhe será mostrado um caminho imaginável.

Chegado o dia do julgamento, o juiz, mancomunado com a conspiração para condenar o pobre homem, quis ainda assim fingir que lhe permitiria um julgamento justo e uma oportunidade para demonstrar sua inocência. Chamou-o e disse:

- Já que vocês são pessoas de fé, vou deixar que o Senhor cuide desta questão: vou escrever num pedaço de papel a palavra “inocente” e em outro “culpado”. Você escolherá um dos dois e o Senhor decidirá o seu destino.

O acusado começou a suar frio, sabendo que aquilo não passava de uma encenação e que iriam condená-lo de qualquer maneira. E tal qual previra, o juiz preparou dois pedaços de papel que continham a inscrição ‘culpado’. Normalmente se diria que as chances de nosso acusado acabavam de cair de 50% para rigorosamente 0%. Não havia nenhuma chance estatística de que ele viesse a retirar o papel contendo a inscrição “inocente”, pois o mesmo não existia.

Lembrando-se das palavras do rabino, o acusado meditou por alguns instantes e, com um brilho nos olhos, avançou por

sobre os papéis, escolheu um deles e imediatamente o engoliu. Todos os presentes protestaram:

- O que você fez? Como vamos saber agora qual o destino que lhe cabia?

Mais que prontamente, respondeu:

- É simples. Basta olhar o que diz o outro papel, e saberemos que escolhi seu contrário."

Descobrimos então que a chance de 0% era verdadeira apenas para os limites impostos para uma dada situação. Com um pouco da sagacidade da necessidade, foi possível recriar um contexto em que as chances do acusado de superar a adversidade saltaram de 0% para 100%. Ou seja, a simples recontextualização da mesma situação permitiu a reviravolta da realidade.

Os participantes do Grupo dos 5% são pessoas que constantemente convertem o impossível em possibilidades a seu favor. Por isso, ater-se ao pensamento convencional é algo que não conhecem, pois só faz com que percam opções de ação valiosas.

O australiano Nick Vujicic, que nasceu sem braços e sem pernas, atesta: "Acredito do fundo do coração que a minha vida não tem limites". Ele próprio é prova disso. Para ele, "há sempre uma saída (...) Se você tende a pensar no mundo como um lugar de escassez e oportunidades limitadas, então verá seus companheiros de viagem como ameaças que podem roubar tudo que existe, sem deixar coisa alguma para você".

Assim, buscar rotas alternativas, inéditas, é um exercício próprio daqueles que compõem o Grupo dos 5%, como fez o estatístico Abraham Wald a respeito de onde colocar blindagem extra em aviões de guerra, durante a Segunda Guerra Mundial, relatada por Robert Sutton em seu trabalho:

"Wald colocou uma marca em cada buraco de bala nos aviões que retornavam da batalha. Ele descobriu que duas grandes seções

da fuselagem - uma entre as asas e a outra entre as caudas - tinham bem menos buracos de balas. Decidiu colocar blindagem naqueles lugares, onde ele vira menos, e não mais, balas. Por quê? Porque parecia claro que os aviões eram atingidos aleatoriamente. Os aviões que ele analisou não haviam sido derrubados! Então eram os buracos que ele não estava vendo - nos aviões que não estavam retornando - que precisavam de proteção extra”.

Ver o mesmo problema de maneiras diferentes, além de sinal de criatividade, é um excelente método para perceber soluções em situações que, sem abandonar os métodos tradicionais de pensamento, não estariam disponíveis.

Observe o exemplo de como a cidade de Nova Iorque solucionou o problema do abastecimento de água de seus habitantes. A cidade é conhecida pela pureza e qualidade da água que consome. Lá, as pessoas podem beber água diretamente da torneira.

O que chama a atenção é o fato de que a cidade não conta com nenhuma estação de tratamento de água. Como isso é possível? Ao invés de construir caras e demoradas estações de tratamento, solução óbvia para alguns, o Departamento de Águas optou por proteger todas as nascentes presentes na região de Catskill, de onde provém a água consumida na cidade. Construiu pontes para evitar contatos dos veículos e bichos com a água, disponibilizou reservatórios para os fazendeiros recolherem os detritos animais, cercou e protegeu as nascentes em cada uma das fazendas por onde a água passava. Uma proposta muito mais cara e inviável? Não. A superintendente do departamento, Emily Lloyd, em entrevista concedida a uma emissora de televisão brasileira, afirmou: “Nosso consumidor não paga mais. Ele paga menos. Nosso custo é só com a filtragem e a desinfecção da água. Nova Iorque investiu até agora US\$ 1,5 bilhão nas montanhas de Catskill, mas, em compensação, economizamos US\$ 10 bilhões que teríamos gasto se tivéssemos construído as estações de

tratamento que estavam previstas⁶⁴. Sem contar os benefícios aos agricultores e pecuaristas que tiveram suas propriedades melhoradas e valorizadas.

A todo o momento, vemos pessoas pensando velhos problemas de forma totalmente nova.

EQUAÇÕES IMPOSSÍVEIS

Existe uma técnica que nos auxilia a abandonar o pensamento tradicional. Tive o primeiro contato com ela durante minha passagem pelo Amana-Key, um programa de atualização gerencial que, há tempos, é responsável pelo processo de transformação de pessoas.

"Equação impossível" é uma ferramenta que funciona porque faz com que pratiquemos uma espécie de "contorcionismo cerebral", a fim de encontrar soluções novas para os problemas. Posso dizer que, para mim, tem sido bastante eficaz, e encontrei nela várias respostas para diversas situações. Ela funciona também porque nos induz a abdicar do controle, gerando uma situação de relativa insegurança, uma transformação que, por ser "dolorosa", normalmente muitos preferem evitar. Consiste em criar um problema, em princípio, impossível de se resolver forçando-nos a procurar soluções não convencionais.

Vamos tomar novamente o exemplo de Zilda Arns e a Pastoral da Criança e supor como teria construído a sua "equação impossível". "Como instituir um programa que tenha por objetivo salvar milhares de vidas da morte estúpida por desnutrição, no menor espaço de tempo possível, sem, no entanto, dispor de dinheiro, alimentos e outros recursos materiais e pessoais necessários para tal?" Esta é, com certeza, uma boa maneira de imaginar soluções inéditas. Ela nos coloca em apuros, mas o exercício constante dessa ferramenta revela novas alternativas brilhantes para os problemas.

Veja a equação impossível estabelecida em 2003 por Alexandre Tadeu da Costa sobre suas lojas de chocolates finos. Como fazer para, em 2010 (ano em que completaria quarenta anos de idade), aumentar a rede de lojas de cem para mil? Para cumprir a meta, precisaria abrir mais de cento e vinte lojas por ano, praticamente uma nova loja a cada três dias (incluindo sábados, domingos e feriados). Uma meta arrojada que foi conquistada graças a sua vivida paixão por chocolate.

A Nasa, por exemplo, perdeu muito tempo e dinheiro preocupada em desenvolver os imensos e volumosos tanques de oxigênio dos foguetes espaciais quando poderia aspirar esse mesmo combustível do ar entre a decolagem e a saída da atmosfera, conforme nos revela o professor Alkindar Oliveira.

Há exemplo ainda mais simples. Certa vez, vi um homem recolhendo pelas ruas latinhas de cerveja, suco e refrigerante, uma prática comum nos grandes centros onde catadores reúnem material para reciclagem (iniciativa que transformou o Brasil em líder mundial nessa categoria). Entretanto, em vez de amassá-las e vendê-las para o ferro velho, resolveu recortá-las com uma tesoura e transformá-las em perfeitas miniaturas decorativas. Ele vendia por R\$ 1 cada miniatura, resultado dezenas de vezes maior do que se optasse por vendê-las a quilo. Os recursos de que precisava para isso: latas, uma tesoura e a mente aberta às possibilidades.

O saudoso Comandante Rolim Adolfo Amaro, da TAM, deixou não só um exemplo de humildade, mas também de sabedoria. Enquanto os grandes executivos se mantinham no conforto de seus escritórios, ele preferia seguir para as áreas de desembarque dos aeroportos e receber os passageiros durante sua saída das aeronaves. O que, para alguns, parecia excentricidade, para Rolim era uma ótima maneira de conhecer de perto as necessidades de seus clientes e encorajar seus colaboradores a fazerem o mesmo.

Outro caso vindo do setor aéreo é o da companhia

americana Southwest Airlines, que tem em seu principal executivo, Herb Kelleher, alguém que pode ensinar duas importantes lições: não se deixar envolver pela vaidade do cargo (distanciando-se da realidade dos funcionários e clientes), e incentivar os funcionários a não aceitarem fórmulas prontas para os processos de gestão. É comum vê-lo distribuindo amendoins aos passageiros de sua companhia. No entanto, são incomuns as práticas de gestão e relacionamento com os funcionários, que podem ser ditas convencionais.

Ele criou uma cultura que nos permitiria chamar os comissários de voo da Southwest de comediantes. Para ele, divertir-se no ambiente de trabalho é uma regra levada a sério e que serve para ampliar os resultados organizacionais.

A empresa incentiva os funcionários, por exemplo, a publicarem artigos do tipo: "A maneira como você come os amendoins da Southwest Airlines diz muito sobre sua personalidade", em que "um famoso especialista em amendoim afirma ter analisado dez tipos de comedores de amendoins e o que seus estilos revelam"⁶⁵.

Na empresa, não é raro o agente de atendimento utilizar o alto-falante do avião para fazer comunicados inusitados como: "A Southwest Airlines gostaria de congratular uma das primeiras pessoas que voaram conosco e que está fazendo 89 anos hoje. Senhoras e senhores, enfiem sua cabeça na cabine para dar os parabéns ao nosso piloto, capitão John Smith"⁶⁶.

Ou ainda, dar as boas-vindas aos passageiros assim:

"Eu gostaria de ter sua atenção por alguns minutos, para descrever nossos acessórios de segurança. Se você não entra em um automóvel desde 1965, a forma correta de fechar o cinto de segurança é deslizar a ponta achatada para dentro da fivela. Quando quiser abri-lo, basta erguer a fivela e ele se solta.

E diz aquela música que existem cinquenta maneiras de deixar seu amor, mas apenas seis para sair desta aeronave: duas

portas de saída na frente, duas janelas removíveis sobre as asas e duas portas traseiras. A localização de cada saída está marcada com um sinal, assim como as luzes de discoteca vermelhas e brancas ao longo do piso do corredor. (Podem olhar).

No bolso posicionado atrás do encosto da poltrona que está à sua frente ou ao seu lado, na área de estar, entre pacotes de amendoim, xícaras de café e jornais, você encontra um folheto de informações de emergência, que fala mais sobre nossos acessórios de segurança. Preste atenção no que está escrito na página traseira porque, em caso de pouso forçado na água, o seu assento... Quero dizer, o assento da sua poltrona, pode ser usado como boia: é só remover a almofada, segurar nas alças da parte inferior e escolher seu estilo de nado favorito.

Por favor, verifique agora se o seu cinto de segurança está fechado, se o encosto da poltrona e as mesas para as bandejas estão na posição vertical e mais desconfortável e se todas as malas de mão que você trouxe estão colocadas sob a poltrona que está à sua frente ou no compartimento acima das poltronas.

A regulamentação da FAA exige obediência a todos os sinais iluminados para os passageiros, cartazes e instruções dos membros da tripulação em relação aos cintos de segurança e a cigarros. Em outras palavras, faça exatamente o que estamos dizendo!

Falando em cigarros, não é permitido fumar a bordo das nossas aeronaves. Você sabe o que acontece se o flagrarmos fumando aqui na Southwest, não sabe? Você terá que ir até a nossa asa e participar da nossa versão de E o Vento Levou... Nunca é permitido fumar, nem nos lavatórios.

Finalmente, apesar de nunca anteciparmos uma depressurização da cabine, se ela ocorrer, quatro máscaras de oxigênio irão aparecer como em um passe de mágica sobre sua cabeça. Pare imediatamente de gritar, por favor, deposite uma moeda e, ao contrário do presidente Clinton, inspire! Se você estiver sentado ao lado de uma criança ou de alguém que se

comporte como tal, garanta-se primeiro e depois a ajuda. Por favor, continue usando a máscara até que a remoção seja notificada por um membro uniformizado da tripulação - sim, acredite ou não, isto é um uniforme! Eu tenho de dizer que o saco não infla, mas você ainda está recebendo o oxigênio. Encoste sua poltrona, relaxe e desfrute deste voo de uma hora até San Diego com a melhor companhia aérea do universo - a Southwest. A Southwest Airlines está determinada a oferecer um Atendimento Positivamente Surpreendente a seus Clientes."

Para uma companhia aérea que não reserva assentos nos voos, não oferece refeições e não endossa bilhetes, o resultado não é nada mal. Desde sua fundação, em 1973, mais de 120 companhias aéreas americanas faliram. Enquanto isso, a Southwest apresentou quase três décadas consecutivas de lucros, mesmo praticando as menores tarifas do setor. Obteve uma das maiores margens de lucro líquido da aviação comercial americana, com baixíssima rotatividade de pessoal e com frota de aviões atualizada. Como se não bastasse, foi eleita pela revista *Condé Nast Traveler* "a companhia aérea mais segura do mundo". Uma verdadeira equação impossível que tem inspirado outras companhias.

Enquanto muitos aceitam o conhecimento vigente, solidificado e pouco questionado, há outros que não somente o questionam, mas procuram construir as suas próprias verdades.

Todas as pessoas inovadoras fazem isso: destroem ideias obsoletas e fazem ressurgir outras, nas quais as possibilidades se mostram infinitas.

Empresários de sucesso frequentemente adotam novas "verdades" para suas companhias, obtendo resultados tremendos.

Jack Welch, o executivo do século XX, ex-CEO da General Electric, tem as seguintes "verdades" a respeito da empresa que reinventou⁶⁷:

- Empresa é o lugar onde o potencial integral do ser humano pode se manifestar;
- As pessoas devem solicitar reuniões para serem ajudadas e não para mostrarem o quanto são espertas;
- As pessoas são integralmente responsáveis por aquilo que fazem. Não é preciso ficar controlando tudo;
- Não é possível garantir participação em estruturas altamente hierarquizadas.

Muhammad Yunus, sobre o qual falamos, enfrentava um ambiente machista e discriminador em Bangladesh quando fundou o Grameen Bank, e teve que destruir as seguintes "verdades" absolutas vigentes à época:

- Os pobres devem ter alguma formação antes de empreender em uma atividade geradora de rendas;
- O crédito, por si só, não serve para nada; deve ser acompanhado de projetos de formação, de marketing, de transporte, de tecnologia e de educação;
- Os pobres não sabem economizar; têm o hábito de consumir tudo o que lhes chega às mãos, porque suas necessidades de consumo são prementes;
- Os pobres não sabem trabalhar em equipe;
- A pobreza crônica tem um efeito desastroso sobre o espírito e as aspirações dos pobres. Como um pássaro que, tendo passado a vida na gaiola, se recusaria a voar se a abrissemos;
- As mulheres pobres não têm nenhuma competência, portanto é inútil conceber programas destinados a elas;
- Os pobres são demasiado famintos e desesperados para tomar decisões racionais;
- Os pobres têm uma visão acanhada da vida e não se interessam nem um pouco pelo que poderia ajudá-los a mudar sua condição;

- A religião e a tradição têm tanta influência sobre os pobres (sobretudo as mulheres) que os impedem de evoluir;
- A estrutura de poder do mundo rural é muito forte e solidamente implantada para permitir o sucesso de um programa de crédito desse tipo;
- Os pobres preferem trabalhar para um patrão a se ocuparem de seu destino;
- O crédito para os pobres é contraproducente; lançará o fardo pesado dos empréstimos sobre seus frágeis ombros e eles não poderão pagá-los; assim, empobrecerão ainda mais ao tentarem (ou ao serem forçados a) pagar seus empréstimos;
- Incentivar os pobres a se instalarem por conta própria levará à falta de mão de obra assalariada; em consequência, os salários subirão, o que aumentará os custos de produção, criará inflação e será prejudicial para a produtividade agrícola;
- A extensão do crédito às mulheres perturbará o papel tradicional da mulher na família, como também a sua relação com o marido;
- É possível que o crédito desafogue os pobres temporariamente, mas não terá nenhum efeito a longo prazo, nada fará para promover uma reestruturação equitativa da sociedade.

O MÉDICO QUE SALVOU O HOSPITAL

Vimos que os participantes do Grupo Metadesempenho, aqueles que obtêm resultados fantásticos, buscam, a todo momento, encontrar as soluções de que necessitam a partir da premissa de que elas já existem.

O Dr. Paulo Roberto Pereira, que foi diretor do Instituto da Criança, do Hospital das Clínicas da Universidade de São Paulo

por mais de dez anos, é um deles.

Ao assumir a diretoria de um hospital público com sérias dificuldades administrativas, de pessoal e equipamentos, como tantos outros já haviam assumido, decidiu mudar o cenário e construir uma nova realidade, a partir de um trabalho lento, mas consistente. “A primeira coisa que nós resolvemos fazer foi sentir como é que estava o ânimo dos profissionais, como é que eles estavam vendo o Instituto da Criança e o seu trabalho. Todo mundo apostava que a primeira queixa ia ser o salário. Não foi. Surpreendentemente, em primeiro lugar eles queriam ser reconhecidos; em segundo lugar, eles queriam participar; em terceiro lugar, queriam melhores salários, lógico (...) Então, nós fizemos um trabalho de juntar, pelo menos, quarenta profissionais por reunião, quer dizer, vinte a trinta reuniões iguais em sequência, nas quais nós contávamos o que queríamos e ouvíamos dos profissionais o que eles tinham para dizer. Eu me lembro que uma das reuniões marcantes foi com o pessoal da manutenção, que estava sentado na sala. Eu disse: o que vocês querem? E eles disseram: doutor, olha para as nossas roupas! Eles estavam em trapos, porque, na verdade, nem uniforme tinham para trabalhar, e nós também não tínhamos recursos para comprar uniforme, na época”, disse em entrevista à Amana-Key.

O Dr. Paulo Roberto deu, então, início a um processo que visava a incentivar todos os colaboradores do hospital a conhecerem o trabalho um do outro, o funcionamento e atribuições de cada unidade do hospital. Isso se deu através de visitas aos departamentos, que eram apresentados aos demais pelos próprios colaboradores. O problema dos uniformes foi resolvido com a ajuda de empresas que produzem equipamento hospitalar.

Em seguida, instituiu um projeto de desenvolvimento profissional com o propósito de fazer as pessoas crescerem e se envolverem com a instituição. As reuniões semanais, que tiveram início com quórum baixo, no segundo ano já contavam com

noventa, cem participantes. Lentamente os resultados foram se consolidando.

Surgiu a ideia do Comitê Comunitário, formado por associações da comunidade, dando origem ao conselho familiar, um espaço dentro do hospital, onde voluntários atendem familiares de pacientes que receberam diagnóstico grave. A ideia deu origem a outra: o comitê juvenil, composto por adolescentes que desejam realizar algum trabalho voluntário.

Outro projeto bem-sucedido foi o Doutores da Alegria, que inovou ao propor uma maneira de tratar as crianças utilizando o humor. Em seguida, veio a Biblioteca Viva, na qual os profissionais receberam treinamento para ler histórias para as crianças.

Também foi implantado o projeto Carmim, um programa de atendimento de pacientes por meio do desenvolvimento de atividades de Artes Plásticas, e tantas outras ideias tão simples quanto valiosas. E assim por diante.

O resultado final foi a transformação de um hospital sucateado em modelo de gestão para o país. Após essa experiência, o Dr. Paulo passou a se dedicar a ajudar na formação de líderes do futuro em diversas outras organizações.

A partir da concepção de que tudo é possível, de que os recursos dos quais precisamos estão disponíveis e são infinitos, podemos exercitar melhor a nossa capacidade de expandir a mente em busca de soluções inéditas, como fazem os membros do Grupo dos 5%.

Lembre-se: todos somos capazes de atingir novos patamares de desempenho.



O FRACASSO

"Muitas coisas não ousamos empreender por parecerem difíceis; entretanto, são difíceis porque não ousamos empreendê-las."

(Sêneca)

LIDANDO COM O FRACASSO

Estudando pessoas que realizaram feitos fantásticos, é possível observar algumas atitudes que foram determinantes em suas jornadas. Uma das que se destacam é a maneira como essas pessoas lidam com o medo do fracasso.

Enquanto para muitos, a menor possibilidade de fracassar é motivo suficiente para desistir, os participantes do Grupo dos 5% têm uma postura bem particular em relação a isso, como se verá a seguir.

A educadora Emilia Queiroga afirma que "a raiz do medo nos leva a expressar o nosso eu menor, que é chamado de ego ou personalidade humana. Ele conhece o medo e age sob o

medo a maior parte do tempo. As pessoas estão buscando o tempo todo se defender de uma série de coisas e proteger seus próprios interesses menores”⁶⁸.

O tenista Andre Agassi, sobre esse assunto, disse o quanto é perigoso render-se ao medo. “Medos são como drogas mais leves. Você cede para uma droga sem importância e logo está se entregando às mais pesadas”, diz.

As pessoas tomadas pelo medo do fracasso ficam paralisadas. Já aqueles do Grupo dos 5% não cedem ao poder do medo, eles aprendem a conviver com esse sentimento e seguem em frente.

Os exemplos analisados neste livro, de pessoas que realizaram grandes feitos, trazem relatos de fracasso. Esse tema foi tratado em um de meus artigos publicado na edição de número 59 da Revista Você S/A. Todas aquelas extraordinárias pessoas, em algum momento da vida, fracassaram. E o mais interessante, ao contrário do pensamento comum, encararam isso com naturalidade. Em tempo algum acreditaram que seus desafios seriam isentos de percalços, uma estrada em linha reta.

Como afirma Warren Bennis, “o progresso nunca se move em linha reta. É um caminho em espiral, ora indo, ora voltando, pegando e largando, ganhando e perdendo, dando e recebendo”⁶⁹.

Alexandre Tadeu da Costa ilustra bem essas dificuldades em sua ambiciosa meta de abrir novecentas novas lojas da Cacau Show em apenas sete anos. “Claro que nessa longa trajetória, houve momentos em que tive a sensação de que a meta havia mesmo se tornado impossível. Mas bastava uma boa noite de sono para acordar no dia seguinte, cheio de entusiasmo, achando outra vez que conseguiríamos alcançá-la”, relatou.

O Dr. Paulo Roberto Pereira, sobre o qual falamos há pouco, recomenda: “Uma coisa que eu gostaria de deixar para vocês: não desistam, nós tivemos muitos fracassos, muitas vezes tivemos que voltar atrás, começar de novo, não era o momento,

não estava ainda no ponto, mas nunca desistam porque, acreditando nas pessoas, vamos conseguir mudar muito a gestão⁷⁰.

O fracasso, portanto, faz parte do processo de mudança para se atingir objetivos finais positivos. Henry Ford, fundador da Ford, afirmava a todo instante que “existem mais pessoas que capitulam do que pessoas que fracassam”⁷¹.

Flávia Pacheco, em sua pesquisa com personalidades brasileiras reconhecidamente bem-sucedidas (empresários, artistas, atletas etc.), apontou um aspecto comum a todas elas: desistir nunca foi uma opção. “Todos os entrevistados, em vários momentos da vida, fracassaram. Enfrentaram problemas que pareciam intransponíveis naquele momento. Estes ocorreram em diversas fases de suas vidas e se manifestaram das maneiras mais variadas. Eles atingiram a excelência profissional porque se negaram a desistir. Continuaram lutando, apesar de todas as dificuldades. O que os diferenciou da multidão foi o fato de não terem fugido assustados”, concluiu.

Ela nos dá um exemplo valioso: “Tenho um amigo, um tenista curitibano, que costumava viajar para participar de campeonatos por todo o país. Ele tinha um adversário específico que já conhecia de outras partidas, e ficava feliz quando tinha de jogar contra ele, porque das quinze partidas que jogaram, em diversos campeonatos, o meu amigo ganhou catorze. Depois de alguns anos, ele desistiu da carreira de tenista, mas seu adversário, que costumava perder para ele, não. Seu nome é Gustavo Kuerten, que alcançou a posição de melhor jogador de tênis do mundo, depois de vencer por três vezes o torneio de Roland Garros”.

No campo do esporte, o jogador de basquete Oscar Schmidt recomenda: “Nunca perca a confiança, porque ela é a sua maior força. Sem ela, é melhor nem tentar nada”.

O autor de novelas, Lauro César Muniz, completa: “Tive um colega na faculdade que logo despontou com um grande talento

de ator, no teatro universitário. Suscitou logo o interesse do Alberto D'Aversa, um dos maiores diretores teatrais da época. Com certeza teria sido um grande ator; estaria hoje contracenando com o Raul Cortez, mas a pressão da família, um casamento precoce e o nascimento de um filho, o impediram de seguir a carreira dos seus sonhos.⁷²

Robert Sutton, à frente da *Stanford Engineering School* e autor de vários trabalhos no campo da criatividade, afirma que "para encontrar ideias que funcionem, você precisa experimentar algumas que irão fracassar". Segundo ele, a criatividade se desenvolve também em função da quantidade de produção - efeito denominado por ele de "variância". Assim, quanto mais se erra, mais aumentaremos nossas possibilidades de acerto.

Vai mais além: afirma que gênios individuais como Mozart, Shakespeare, Picasso, Einstein, não tiveram sucessos em uma taxa mais elevada que os outros. Eles simplesmente fizeram mais. Por isso "tiveram mais sucessos e mais fracassos". Revela, por exemplo, que em 1998 um estúdio de design de brinquedos desenvolveu cerca de quatro mil ideias, dentre as quais, apenas 230 foram consideradas promissoras, sendo que somente doze delas foram de fato vendidas. De modo semelhante, produtores de Hollywood ouvem centenas de roteiros "jogados" para eles todos os anos, para descobrir uns poucos que poderiam valer a pena, se fossem desenvolvidos para virar filmes. *Venture capitalists* (investidores privados que vislumbram ganhos e participação em negócios potenciais) leem centenas de planos de negócios e conversam com centenas de empreendedores todos os anos para encontrar uns poucos para financiar.

Ideia semelhante é apresentada pelo ex-presidente da Ferrari norte-americana, Gian Luigi Longinotti-Buitoni: "É muito provável que haja uma correlação direta entre a quantidade de trabalho e a produção criativa. Como o trabalho criativo é muitas vezes guiado pela exploração de possibilidades desconhecidas e de tentativas e erros persistentes, o aumento do número dessas

ocasiões multiplica as possibilidades de sucesso". Ele emenda: "Infelizmente, o medo do fracasso está profundamente arraigado na maioria das culturas. Desde cedo somos ensinados a ser certos, não errados, porque a sociedade e especialmente as empresas têm pouco tempo para erros. Contudo, os erros são importantes experiências de aprendizado que contribuem para todo o sucesso duradouro".

O dono da maior rede de chocolates finos do mundo, Alexandre Tadeu da Costa, concorda: "Quanto mais conquistas no currículo, maior o número de erros cometidos no caminho".

O renomado especialista em Administração, Tom Peters, chega a afirmar que as empresas não contratarão quem não tiver uma aberração no *currículum*, afinal o mundo corporativo exigirá cada vez mais atitudes de ousadia e audácia⁷³.

Steve Jobs, após ser expulso da empresa que havia criado, a Apple, criou uma nova empresa, a Next, onde pôde exercitar todo o seu poder criativo, sem restrições. O resultado: "Uma série de produtos espetaculares que resultaram em incríveis fracassos comerciais", relatou Walter Isaacson, que acompanhou Jobs em seus últimos anos. Ele entende ter sido este um momento crucial, que permitiria a Jobs retornar à Apple muito mais capacitado. "O que o preparou para o grande sucesso alcançado no terceiro ato não foi a demissão na Apple no primeiro ato, mas os brilhantes fiascos no segundo", disse.

Nick Vujicic, o australiano que nasceu sem braços e sem pernas, atesta esse entendimento. Para ele, "quem nunca se levanta depois de uma queda, vê a derrota como algo definitivo e irreversível. O que precisamos ter em mente é o fato de que a vida não é uma prova do tipo em que você passa ou é reprovado, mas, sim, um processo de tentativa e erro. Quem é bem-sucedido consegue dar a volta por cima depois de ter cometido erros estúpidos porque vê os próprios fracassos como experiências temporárias e de aprendizado. Todas as pessoas bem-sucedidas que conheço já fizeram besteiras e enfiaram os pés pelas mãos

em algum momento. Muitas vezes elas dizem que seus erros foram fundamentais para seu sucesso. Só conhece a derrota quem se recusa a tentar de novo”. Ele conclui: “Acredite, perder a esperança é pior do que não ter braços e pernas”.

Finalmente, o inventor e escritor norte-americano, Scott Thorpe, investigou a vida de Albert Einstein para averiguar como as decisões tomadas por ele transgrediam a lógica então vigente. Ele verificou que o próprio Einstein se baseou em um “experimento fracassado”, de Michelson e Morley, sobre as variações na velocidade da luz para desenvolver a teoria da relatividade.

FRACASSOS: MEDALHAS DE GUERRA

Enquanto uma criança cai e imediatamente se levanta, mesmo aos prantos, os adultos, à primeira queda, preferem não mais tentar. Ao agir assim, opta-se por abrir mão de obter o que se pretende.

É preciso ter em mente que o fracasso é parte do processo, e não condição para seu fim. Fracassar faz parte do jogo. Como afirma Daniel Goleman, autoridade no campo da inteligência emocional, “se ficarmos preocupados com a possibilidade de fracassar na prova que estamos fazendo, teremos menos atenção para ser empregada na resolução das questões. Nossas preocupações se tornam profecias autoconcretizantes, impelindo-nos para o próprio desastre que predizem”.

Portanto, em vez do medo de tentar, tente repetidas vezes. Em outras palavras, em vez de evitar o fracasso, é preciso fracassar mais ou, como afirma o mesmo Robert Sutton, “fracassar mais rápido”. Ele menciona ainda o episódio em que Thomas Watson, fundador da IBM, chamou um gerente que acabara de cometer um erro que custou US\$ 10 milhões à companhia. “O gerente disse: ‘O senhor quer minha demissão, não é?’ Watson

respondeu: "Você só pode estar brincando. Acabamos de gastar 10 milhões de dólares em sua educação!".

O ator e diretor Juca de Oliveira, inquestionavelmente bem-sucedido em suas iniciativas, dá a receita: "Não me sinto como quem tenha atingido o sucesso. Desde que descobri o teatro, há mais de cinquenta anos, vivo num delicioso processo de permanente busca e aprendizado. De vez em quando, o resultado é razoável e fico feliz. Mas o insucesso não me deixa infeliz porque aprendemos muito mais com o fracasso do que com o sucesso"⁷⁴.

Brendan Boyle, fundador da Skyline, um estúdio de design de brinquedos da Califórnia, avisa: "Você não pode ter ideias novas sem ter muitas ideias burras, ruins e malucas. Ninguém em meu setor é bom em adivinhar quais são perda de tempo e quais são o próximo grande sucesso"⁷⁵.

O editor francês André Gide "passou a lamentar o resto da vida" pela recusa que fez ao livro de Marcel Proust, que viria a ser considerada uma obra "magistral" e seu autor, "uma das grandes referências literárias do século XX"⁷⁶.

O premiado jornalista Gilberto Dimenstein diz: "Estou convencido, pela minha vida pessoal, de que você não aprende com o acerto, você aprende é com o erro. (...) Tive de errar muito escrevendo: errar, errar, errar, errar. Para concluir que a história da ignorância talvez seja mais pedagógica do que a história do acerto. Porque a ignorância pressupõe que você constate: cometi um grande erro. E é verdade, o que de fato chama a atenção é que as pessoas que cometem erros produzem acertos".

Poucos sabem, por exemplo, que Jack Welch, considerado o "executivo do século XX", ex-presidente da *General Eletric* (GE), uma das maiores e mais conhecidas empresas do mundo, aos 28 anos de idade, foi o responsável pela explosão do telhado de uma fábrica durante o desenvolvimento de um novo processo químico. "Eu estava certo de que tinha explicações sobre os

motivos da explosão. E também já desenvolvera algumas ideias para solucionar o problema. Mas, naquele momento, eu não passava de um náufrago nervoso. Minha autoconfiança estava quase tão abalada quanto o prédio destruído”, relatou. Provavelmente, se Jack tivesse sido afastado ou demitido - opção mais sensata para alguns, diante dessas circunstâncias - a GE não teria concluído o Noryl, uma resina plástica utilizada em painéis termoplásticos, produto que renderia mais de US\$ 1 bilhão à companhia.

É um engano comum acreditar que mesmo as mais talentosas pessoas não cometeram fracassos. Assim como Welch, Einstein também provocou uma explosão no laboratório, que afetou suas mãos por algumas semanas.

“Bill Gates sai de seu caminho para contratar pessoas que cometeram erros”, afirmam Roberto Kriegel e David Brandt, especialistas no assunto: “Isso demonstra que elas arriscaram. A maneira como as pessoas lidam com coisas que dão errado é um indicador de como elas lidam com a mudança”, recomendam.

A *Disney Animation*, mesma empresa que produziu sucessos como *Branca de Neve e os sete anões*, *Os 101 Dálmatas*, *Cinderela* e tantos outros também desenvolveu o *Caldeirão Negro*, que foi considerado pelo diretor de animação de longa-metragem da empresa, Peter Schneider, como o pior filme já feito em todos os tempos. “A única vantagem que eu tinha é que não poderia fazer pior do que *O caldeirão negro*”⁷⁷, disse.

Vastos são os registros que reproduzem momentos de fracasso vividos por membros do Grupo dos 5%.

Os pesquisadores Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi analisaram organizações japonesas para verificar como geravam o conhecimento que se convertia em inovação e criatividade. Eles estudaram o processo de criação e desenvolvimento da *Home Makers* (uma máquina caseira de fazer pão) pela Matsushita Electric Industrial Co., que, tempos depois, se transformaria em um grande sucesso de vendas. Até encontrar o produto final

adequado, no entanto, o gerente responsável admitiu que “no início, tudo era surpresa. Após vários fracassos, comecei a questionar as diferenças entre o padeiro e eu. Não acredito que se possa compreender ou aprender essa habilidade sem realmente praticá-la”.

Muitas vezes somos equivocadamente levados a crer que as pessoas à frente de grandes empresas não convivem com grandes fracassos e sérias dificuldades. Todas elas se deparam com situações semelhantes. Analisando organizações, ainda Robert Kriegel e David Brandt concluíram que “qualquer que seja a mudança - redução de tamanho, reorganização ou apenas imaginação - as pessoas irão cometer erros. As situações novas criam erros. Conte com isso. A maneira como você lida com esses erros terá um verdadeiro impacto sobre a resistência do empregado”.

Em 1968, um engenheiro da IBM respondeu às pessoas que garantiam que o microprocessador era a onda do futuro, dizendo: “Para que diabos serve isso?”⁷⁸.

A Ford Motors investiu US\$ 250 milhões no veículo Edsel, considerado o automóvel de maior fracasso da companhia em todos os tempos.

O Filme *Máquina de guerra* (Título Original: *The Pentagon wars*, 1998, HBO filmes) reproduz a real história de um dos maiores “micos” militares norte-americanos: uma espécie de tanque de guerra *M2 Bradley*, que teve seu desenvolvimento iniciado em 1960 e, após dezessete anos de estudos e US\$ 14 bilhões consumidos, se apresentou como um fracasso memorável.

Donald N. Sull, doutor pela Universidade de Harvard, ao investigar os fatores que levam as grandes empresas a falhar e corrigir seus rumos, comenta: “Na verdade, capitalistas empreendedores e *headhunters*, às vezes, consideram empresários fracassados os mais valiosos por sua experiência com o mundo real. Derrotas que constam no currículo são como cicatrizes de batalhas e medalhas de guerra; elas demonstram que

esses profissionais viram a ação ao vivo e sobreviveram, para tentar novamente”.

O professor no campo da criatividade, Robert Sutton, chega ao ponto de defender que as organizações recompensem tanto o sucesso quanto o fracasso. “Não estou dizendo que uma empresa deva recompensar pessoas burras, preguiçosas ou incompetentes. Quero dizer que você deve recompensar os fracassos inteligentes, não os fracassos burros. Se você deseja uma organização criativa, a inação é o pior tipo de fracasso”.

Também o fundador e *CEO* emérito da VISA, Dee Hock, concorda que “os fracassos são parte essencial da vida”.

O mundialmente conhecido líder da revolução americana e inventor Benjamin Franklin, quando questionado por um jornalista sobre os tantos fracassos cometidos, assim sentenciou: “Não fracassei. Descobri dez mil esquemas que não funcionam”⁷⁹.

William Golding, autor de *O senhor das moscas*, considerado uma das maiores obras da literatura mundial, teve seu livro rejeitado 22 vezes pelas editoras antes de ser publicado.

Albert Einstein foi reprovado no teste de admissão para a Politécnica de Zurique. Ele se formou na faculdade em penúltimo lugar de sua classe. Foi o único de sua seção da Politécnica a não receber nenhuma oferta de emprego e precisou esperar por quatro anos até conseguir uma indicação para se tornar professor assistente. Mesmo assim foi recusado. Tempos depois, candidatou-se novamente a uma vaga numa escola técnica, mas entre 21 candidatos, sequer foi finalista.

O mesmo homem que realizou, em 1969, pela primeira vez a volta ao mundo num barco a velas, sozinho, sem escalas, foi antes reprovado nos exames para ingressar na marinha inglesa.

Michael Jordan foi rejeitado em sua tentativa de jogar no time do colégio e isso o abalou profundamente. Mas foi justamente dessa adversidade que Jordan extraiu grande fonte de motivação: “Quero me lembrar para sempre do gosto amargo de

ter sido rejeitado. Para que, treinando ou jogando, eu me esforce tanto e de tal forma que ninguém me faça sentir outra vez o que estou sentindo agora⁸⁰, disse à sua mãe.

Cafu, o jogador de futebol pentacampeão do mundo, foi recusado doze vezes antes de conseguir sua primeira aprovação para jogar.

A Ferrari, equipe italiana de Fórmula 1, passou dezesseis anos sem ganhar um único campeonato.

ERRAR É PARTE DO PROCESSO

Não há segredos. É preciso aceitar o erro como parte do processo, sem ver na falha o motivo de parar. Grandes talentos de hoje podem ter sido vistos como perdedores no passado.

O líder da banda U2, Bono Vox, viveu uma sucessão de fracassos nos primeiros dez anos de carreira.

Salvatore Ferragamo, fundador de uma das mais luxuosas e reconhecidas marcas de calçados e acessórios de luxo, mesmo produzindo produtos mais bonitos e confortáveis que quaisquer outros, era constantemente visitado pela ameaça da falência. Ele nunca desistiu e acabou construindo um império reconhecido internacionalmente.

A Revista Exame, no artigo *Do que são feitas as grandes empresas*, nos mostra que a gigante multinacional 3M, por exemplo, tropeçou por onze anos seguidos. Os negócios com mineração faliram após a venda de uma tonelada de material. E traz outros:

- A Ford experimentou um enorme fracasso antes de lançar o modelo A e o modelo T.
- Antes de contratar Thomas J. Watson, a IBM falhou nos primeiros anos, tendo sido cogitada a sua liquidação. Ele próprio repetia a seus colaboradores: “Se você quer ser bem-

sucedido, duplique sua taxa de fracassos.”

- Para a Boeing, hoje renomada fabricante de aviões, não foi diferente. O primeiro avião falhou nos testes. A empresa sobreviveu graças a empréstimos e à fabricação de móveis e lanchas.
- A também famosa Motorola tropeçou nos primeiros dois anos, com a produção e reparos de baterias para a Sears. Só conseguiu decolar após introduzir o conceito de rádios para carros.
- A Sony, famosa no setor de eletro-eletrônicos, penou inicialmente com o fracasso de uma panela para arroz e de um toca-fitas. O primeiro sucesso levou dez anos para acontecer.
- A Wal-Mart, que começou como uma franquia da rede de descontos *Ben Franklin*, perdeu a licença e a loja durante a década de 1950.

O campeão olímpico de natação Gustavo Borges revela: “Quando comecei, às vezes perdia das meninas, e não é difícil imaginar quanto isso incomoda um garoto de nove anos de idade!”. Ele relata sua admiração pelo excepcional nadador americano Matt Biondi, ganhador de dez medalhas olímpicas. Um ídolo em quem se espelhava. Após uma competição em que Matt havia chegado em primeiro lugar, Gustavo pediu para tirar uma foto ao seu lado. Ao ver a cena o treinador Gregg Troy disse: “Hoje você tira foto com ele, amanhã vai ganhar dele”. Em 1992, durante os jogos olímpicos de Barcelona, a profecia se concretizou.

Oscar Schmidt, quando começou sua carreira no basquete, treinava numa quadra aberta, de cimento. “Quando chovia,

precisávamos secar a quadra. A tabela era de madeira, com o aro caído. Às vezes, sem redinha; a bola era esfolada, os uniformes muito simples, calçávamos tênis Conga ou Kichute, como qualquer moleque do Brasil naquela época, e com muito orgulho”, comenta.

Veja o exemplo de Pelé, apresentado por Alkindar de Oliveira, em *Torne possível o impossível*:

- Quando se encerrava o horário dos treinos e todos iam embora, ele continuava treinando;
- de tanto treinar, aprendeu a chutar muito bem, tanto com a perna direita quanto com a perna esquerda;
- Ao cabecear a bola, ele fechava os olhos (consequência do nosso reflexo natural);
- De tanto treinar, aprendeu a cabecear sem fechar os olhos, para que, mesmo naquele rápido instante, pudesse ter visão de jogo;
- De tanto treinar, passou a ser também um bom jogador na defesa e um excelente goleiro;
- Apesar de sua genialidade, Pelé foi sempre humilde, colocando-se naturalmente apenas como um dos integrantes da equipe;
- Considerando-se um eterno aprendiz, Pelé conversava constantemente com os jogadores mais velhos, procurando aprender com a experiência deles.”

Seria possível a alguém tornar-se realmente bom em algo sem antes experimentar, treinar e praticar muito? Acredito que não. Por isso, Ayrton Senna estudava o motor da McLaren nos finais de semana.

Obviamente, durante esse processo de constante experimentação, cometem-se erros, enfrentam-se obstáculos. Paradoxalmente, ao temer e evitar as derrotas, abre-se mão da

necessidade de explorar o novo. Uma pessoa verdadeiramente talentosa sabe que suas aptidões foram desenvolvidas após um árduo processo de lapidação, de busca e de aprendizado, em vez de simplesmente sorte.

O premiado jogador de hóquei, Wayne Gretzky, está certo ao dizer que “você erra 100% dos chutes que não dá”⁸¹.

Para a cantora Adriana Calcanhoto, o processo criativo envolve não apenas talento, mas uma boa dose de esforço também. Ela costuma afirmar que suas músicas são compostas mais com transpiração do que com inspiração.

O líder do projeto do veículo Honda City, Hiroo Watanabe, vivia dizendo “vamos apostar”⁸², para incitar o espírito experimentalista dos membros de sua equipe.

Entre tantos exemplos que vemos a todo momento sobre pessoas que realizaram feitos grandiosos, podemos concluir que, na verdade, não há pessoas de sucesso e pessoas que fracassam. Há simplesmente as que desistem e as que persistem. Para os membros do Grupo dos 5% desistir não é uma opção.

EXPLORADOR E HERÓI DOS MARES

Um episódio interessante, que pode ser extraído da vasta bibliografia sobre expedições polares, é o do inglês Ernest Henry Shackleton, narrado por Alexander Caroline, a respeito de sua expedição à Antártida.

Alguns poderiam dizer que Ernest foi um homem que nasceu para fracassar, e que jamais deveria ter deixado de seguir os passos do pai e abandonar a profissão de médico. Tentou, sem sucesso, ser jornalista, negociante e até político, quando então, atendeu ao irresistível chamado do seu coração e optou por “uma vida anormal e arriscada” como aprendiz em um navio mercante. Afinal, o mar era sua vida.

No início do século passado, por duas vezes havia tentado,

em vão, investir em expedições polares. Em uma de suas tentativas, chegou a cento e cinquenta quilômetros da latitude 90° - o Polo Sul -, ponto em que nenhum ser humano jamais esteve, mas foi forçado a retornar. Preferiu não colocar a vida de seus homens em risco, pois estavam extremamente cansados e sem provisões suficientes.

Aos quarenta anos de idade, ainda aficionado por expedições polares e derrotado em suas tentativas de conquistar o Polo Norte e o Polo Sul, Shackleton empreendeu o que poderia ser a sua última e mais ambiciosa jornada em busca de um feito jamais realizado pelo homem: a travessia, a pé, do continente antártico. Mal sabia ele que aquela expedição seria um fracasso ainda maior que todas as outras, mas foi justamente em função desse fracasso que seu nome ficou conhecido e respeitado por todos os homens do mar, em qualquer nação do planeta.

Deixando para trás a guerra e muitas dívidas contraídas em função do seu projeto, partiu da Inglaterra, em agosto de 1914, para o que seria seu maior teste de sobrevivência, sob as mais adversas condições climáticas.

Em janeiro de 1915, a apenas um dia do destino final, seu navio, o *Endurance*, foi cercado por blocos de gelo e impedido de prosseguir. Após nove meses ilhada, esperando por melhorias nas condições climáticas, a embarcação sofreu graves avarias causadas pelos blocos de gelo em seu casco e acabou sendo totalmente destruída, afundando no mar gelado. Era isso, a promissora expedição polar transformara-se numa das mais difíceis odisséias, cujo objetivo maior era manter vivos os quase trinta homens abandonados no Polo Sul, com apenas três barcos e limitadas provisões de alimento.

Arrastar os barcos por cerca de cem quilômetros em busca de mar aberto mostrou ser - após uma semana de pesados esforços e tendo percorrido somente doze quilômetros - uma alternativa inviável. Era preferível aguardar pelo surgimento de aberturas no gelo (espera que consumiu outros seis meses), para

rumar em seus barcos, abertos pelo Atlântico Sul, até o ponto de terra firme mais próximo - a Ilha *Elephant*⁵ - atingido sete dias depois.

A ideia era bastante ousada: a partir da ilha *Elephant*, montar um acampamento onde ficaria a maior parte dos homens, enquanto ele e outros cinco tripulantes iriam remar de barco até a ilha da Geórgia do Sul para buscar socorro, um percurso de mais de mil quilômetros, atravessando "o mais temível trecho de oceano do planeta, em pleno inverno", onde "iriam encontrar ventos de 130 quilômetros por hora e ondas imensas - os notórios vargahões do cabo Horn - medindo até vinte metros da base à crista; e se tivessem pouca sorte, encontrariam coisa ainda pior. Teriam de achar seu curso até aquela pequena ilha, sem que houvesse nenhum ponto de terra em seu caminho, usando apenas um sextante e um cronômetro - sob céus sempre encobertos, que podiam não permitir a observação dos astros para orientar sua navegação. Aquele empreendimento não era apenas difícil, como todos os marinheiros do grupo sabiam muito bem, era totalmente impossível".

Seis homens encharcados, com queimaduras de frio, assaduras provocadas pelas roupas molhadas, sem serem tiradas por vários meses, repletos de bolhas produzidas pelas águas salgadas, com ele partiram para a que seria considerada "uma das maiores jornadas por mar jamais realizadas".

Por mais inverossímil que pareça, conseguiram. Chegando àquela ilha, foi preciso contorná-la por terra até uma estação baleeira, onde poderiam encontrar socorro. Visando poupar os homens do perigo dessa última travessia, três deles ficaram acampados, enquanto ele - Shackleton - e outros dois tentaram vencer os trinta quilômetros por terra, numa região considerada inacessível - ninguém jamais havia vencido um só quilômetro daquele percurso final.

Trinta e seis horas de caminhada, sem descanso, foram necessárias para que os três homens encontrassem os primeiros

seres humanos de fora do grupo da expedição, após transcorridos dezoito meses. No dia seguinte, os outros três homens que acompanharam Shackleton em mar aberto foram resgatados e estavam bem.

Restava, agora, conseguir uma embarcação suficientemente forte para salvar os mais de vinte homens que permaneceram na Ilha *Elephant*. Eles aguardavam há mais de 22 meses longe da civilização. A primeira tentativa deu-se a bordo do navio baleeiro *Southern Sky*, que não era resistente o bastante para a tarefa. A 140 quilômetros da ilha, encontrou gelo e precisou retornar.

A segunda tentativa de resgatar seus homens ocorreu um mês e meio após a primeira, pois Shackleton teve dificuldades em encontrar um navio suficientemente robusto para a missão. Chegando a 150 quilômetros da ilha, o gelo e o mau tempo, mais uma vez, obrigaram-no a retornar.

Cerca de um mês depois da segunda tentativa, enfim, os demais tripulantes do *Endurance* foram resgatados. Todos vivos.

A prova de coragem e obstinação que perseguia Shackleton não seria encontrada na travessia a pé, pelo Polo Sul, mas sim, na inacreditável luta para manter todos os seus homens vivos. Graças a sua atitude firme em não desistir diante dos obstáculos, é reconhecido até hoje, por todos os homens do mar, como o grande herói que dividiu a história marítima.

Eunice Soriano de Alencar, professora de criatividade, ensina que “a mudança envolve incerteza, e com a incerteza vem a ansiedade. Ela envolve o risco de que as coisas não ocorram como o esperado, e isso pode significar o fracasso. O fracasso é algo ameaçador que se busca evitar a todo custo. Nota-se que mesmo quando intencionalmente a pessoa seja a favor da inovação e das mudanças que se fazem necessárias no trabalho, emocionalmente ela tende, muitas vezes, a resistir”.

O médico Drauzio Varella confirma: “A diferença entre os que conseguem executar bem o que planejam e os que não o

fazem não está no terreno das ideias; ambos podem ter ideias maravilhosas. A diferença é que aquele que obtém sucesso não desiste da empreitada no meio do caminho, persiste nela, mesmo quando os que estão em volta desanimaram”.

O empresário carioca Thomaz de Magalhães, como ele próprio se descreve, era um homem “vaidoso”, que “gostava principalmente de roupas, cavalos, carros e relógios”, e que fazia “apenas o que queria (e na hora que queria)”. Até sofrer um acidente que o deixou paralítico, que mudou radicalmente sua vida e o obrigou a reaprender tudo. Hoje afirma: “Se eu não tivesse caído e ficado paralítico, provavelmente seria uma pessoa bem diferente, sem a felicidade que sinto hoje dentro de mim, e não teria me reinventado, tanto do ponto de vista pessoal, quanto do profissional”. Ele resgatou sua trajetória como empresário, tornou-se escritor e partilha suas experiências por meio de palestras: “Por mais estranho que possa parecer (...), eu era mesmo paralítico das ideias na época em que tinha pleno controle das minhas pernas. Hoje eu não tenho mais a capacidade de me movimentar como antes, mas em compensação virei um craque no quesito que mais interessa: felicidade”.

NÃO TEMA O FRACASSO: OUSE

No trajeto entre o surgimento de uma ideia e sua concretização, surgirão propostas consideradas por muitos, no mínimo, absurdas.

Vamos fazer um rápido exercício a partir de informações apresentadas pelo professor Robert Sutton, em *Ideias malucas que funcionam*.

Coloque-se no lugar de um investidor e opte pela ideia que lhe pareça mais promissora entre as invenções abaixo:

Negócio 1 - Pet Music - CD de Músicas para animais de estimação solitários. Muitos animais podem se sentir sozinhos e

estressados. O Pet Music pode acalmá-los e distraí-los.

Negócio 2 - Sacola Mágica "Netwanga" - Utiliza o vodu do Haiti para proteger os computadores dos defeitos. Se você colocar a sacola junto ao computador ele estará protegido;

Negócio 3 - Site criado para enviar mensagens finais de pessoas que morrem aos seus amigos e entes queridos. Você pode deixar uma mensagem para aqueles a quem ama e partir para outra dimensão tranquilo;

Negócio 4 - Venda de produtos como rosas mortas, peixe podre, chocolate derretido para que você se vingue de seus inimigos. Você foi maltratado, enganado, incomodado ou ignorado? Está pronto para se vingar?

Negócio 5 - Manual de treinamento para rochas de estimação - Um guia, passo a passo, para ter um relacionamento feliz com seu bichinho de estimação geológico. Há pessoas que não podem ter animais de estimação, mas podem ter uma rocha de estimação. O guia pode ajudá-lo a lidar com seu estimado bichinho geológico.

Escolheu algumas boas oportunidades de negócio?

Pois bem, nos Estados Unidos, o CD de músicas para cachorros vendeu rapidamente mais de cinquenta mil unidades, a US\$ 20 cada. Buquê de rosas mortas pintadas com spray preto é um dos produtos mais vendidos de uma loja norte-americana ao custo de US\$ 55/dúzia. O manual de treinamento para rochas de estimação, criado por Gary Dahl, foi uma febre que rendeu mais de um milhão de unidades ao custo de US\$ 3,95 cada.

Apesar de os especialistas apontarem tendências, é muito difícil determinar o que vai ser um sucesso e o que vai ser um fracasso. Na dúvida, experimente. Se essas pessoas não tivessem tentado, jamais saberiam a resposta. Até hoje, poderiam pensar que vender rochas de estimação, por exemplo, seria mais uma ideia maluca.

Albert Einstein dizia: "Se à primeira vista a ideia não for

absurda, não há esperança para ela”⁸³.

Lembre-se: por mais ousado que possa parecer um projeto, no final das contas, é a persistência e a crença de quem o implementa que irá determinar o resultado. Traduzindo: o mais motivado obtém resultados mais expressivos que o mais inteligente.

Sobre o fator inteligência, Daniel Goleman, considerado o pai da Inteligência Emocional, conclui que “na melhor das hipóteses, o Quociente de Inteligência - QI contribui com cerca de 20% para os fatores que determinam o sucesso na vida, o que deixa os 80% restantes por conta de outras variáveis”.

Sobre o mesmo assunto, o cientista quântico Amit Goswami, entende “que o QI mede, na verdade, pouco mais do que uma inteligência mecânica, pois focaliza a capacidade que temos de usar a mente como máquina”. Segundo ele, à medida que os contextos para o processamento de significados pessoais mudam, menos significativo se torna o QI ao ponto de se tornar “inútil”.

Esse entendimento também é confirmado por Robert Quinn, da *University of Michigan School of Business*, e especialista em competências gerenciais, ao considerar o QI “irrelevante”.

O inventor do adesivo para recados Post-it, um dos grandes sucessos da empresa 3M, Spencer Silver, diz que “a chave para a invenção do Post-it foi a experiência. Se eu tivesse parado para analisar o projeto e pensar sobre ele antes, não teria feito a experiência. Se tivesse mergulhado nos livros e estudado o assunto, eu teria desistido. A literatura estava cheia de exemplos que diziam que aquilo era impossível”⁸⁴.

Referência semelhante vem de Nuno Cobra, o treinador de grandes atletas brasileiros, ao advertir em uma de suas máximas: “O que distingue aquele que consegue daquele que não sai do lugar é o fazer. Todo o segredo está contido nessas cinco letrinhas mágicas: f-a-z-e-r!”.

Não é preciso ser o mais inteligente, o mais talentoso,

tampouco o mais afortunado. É preferível ser mais um apaixonado pela causa e seguir em frente.

Lembre-se de que o ator e dançarino norte-americano, Fred Astaire, foi recusado pelo mais famoso estúdio cinematográfico, o Metro-Goldwyn-Mayer, em um teste.

Thomas Edison e Charles Darwin foram considerados alunos “mediocres ou muito ruins”; o laboratório de Edison não passava de “uma grande pilha de entulho”⁸⁵.

Walter Isaacson pesquisou a vida de Albert Einstein. Ele relata que Einstein somente balbuciou as primeiras palavras após os dois anos de idade. Ele tinha dificuldades na fala e costumava treinar, murmurando baixinho, cada frase duas ou três vezes antes de pronunciá-la, mesmo aquelas mais elementares, fato que parecia muito estranho e irritante para algumas pessoas. Também era muito esquecido. “Quase retardado”, “de lento desenvolvimento”, “ele não seria grande coisa”, foram rótulos comuns dirigidos ao garoto. Einstein atribui a essa lentidão em seu desenvolvimento o fator que o ajudou na descoberta da teoria da relatividade. Ele declarou: “Quando me pergunto como foi acontecer de eu, especificamente, descobrir a teoria da relatividade, a questão parece-me derivar da seguinte circunstância. O adulto comum nunca importuna a mente com problemas de espaço e tempo. Já pensou nessas coisas na infância. Mas eu me desenvolvi tão lentamente que comecei a refletir sobre espaço e tempo quando já era grande. Em consequência disso, aprofundei-me mais no problema do que uma criança comum faria”⁸⁶.

Os *Beatles* foram considerados apenas um grupo barulhento.

Alguns críticos diziam que Muhammad Ali não tinha nenhum talento para o boxe. Mesmo após ter ganhado a medalha de ouro olímpica, até alguns membros do grupo de empresários que o financiava não acreditavam em seu potencial.

A música *What a wonderful world*, gravada em 1967 por

Louis Armstrong, não fez nenhum sucesso nos Estados Unidos, onde foi lançada. Foi no Reino Unido, no ano seguinte, que obteve repercussão, e então percorreu o mundo até obter o reconhecimento dos norte-americanos quanto a sua beleza.

O primeiro computador desenvolvido por Steve Jobs e Stephen Wozniak foi oferecido à HP. Um executivo sênior não se interessou: "Era um produto para amadores, pelo menos por enquanto, e não se encaixava nos segmentos de mercado de alta qualidade da empresa", relatou Walter Isaacson ao registrar a vida de Jobs. A partir daquela recusa nasceria a Apple, que viria a se tornar, em apenas sete anos, uma das mais respeitadas e maiores empresas do mundo.

Os membros do Grupo dos 5% movem-se a partir de uma autodeterminação inabalável, ainda que não encontrem credibilidade pelo caminho.

Há momentos, no entanto, que nem mesmo alguns deles conseguem vislumbrar a grandiosidade de suas conquistas, como ilustram os exemplos a seguir⁸⁷:

"Quando a exposição de Paris se encerrar, ninguém mais ouvirá falar em luz elétrica." (Erasmus Wilson, Universidade de Oxford, 1879).

"O cinema será encarado por algum tempo como uma curiosidade científica, mas não tem futuro comercial." (Auguste Lumière, 1895, a respeito do seu próprio invento).

"Quem imagina que a transformação do átomo possa ser uma fonte de energia está falando bobagem." (Lord Rutherford, o descobridor da fissão nuclear, em 1930).

"A televisão não dará certo. As pessoas terão de ficar olhando sua tela, e a família americana média não tem tempo para isso." (The New York Times, 18 de abril de 1939, na apresentação

do protótipo de um aparelho de TV).

"Acredito que há mercado mundial para cerca de cinco computadores." (Thomas J. Watson, presidente da IBM, 1943).

"Não há nenhuma razão para que as pessoas tenham um computador em casa." (Ken Olsen, presidente da Digital Equipment Corporation, 1977).

Ao que tudo indica, os grandes projetos e planos concretizados por pessoas de alto desempenho foram antes desacreditados e censurados, de modo que parece ser mais perigoso seguir em frente quando há em torno deles uma ampla aceitação prévia.

.....
5 Situada a 1.209 km a oeste-sudoeste das Ilhas Geórgia so Sul e Sandwich do Sul, é uma ilha montanhosa de difícil acesso por seu terreno e ambiente hostis.



TUDO A SEU TEMPO

*“A verdade não pode ser agarrada pelo
pescoço, como a vítima de um salteador de
estrada. A verdade se revela a seu tempo.”*

(John Blofeld)

Conforme demonstrou Margaret Wheatley, a ciência quântica traz um conceito interessante quando se estuda um sistema caótico. Tem-se por sistema caótico aquele que não apresenta nenhum padrão de comportamento, no qual é impossível saber como irá comportar-se no momento seguinte. Ocorre que esse mesmo sistema que se mostra caótico apresenta, ao longo do tempo, um ordenamento, um fenômeno que os cientistas denominam de atrator estranho. O atrator estranho é a ordem que surge naturalmente em sistemas caóticos.

Entre as lições que podem ser extraídas desse fenômeno está o fato de que, algumas vezes, a ordem das coisas e acontecimentos só se mostra com o tempo, no longo prazo, em vez de imediatamente, como muitos gostariam.

Na maior parte das vezes, as pessoas do Grupo dos 5% não sabem ao certo o que o futuro as reserva, mesmo assim, optam por dar as mãos ao desconhecido e confiam no surgimento de respostas. Plantam flores no jardim e aguardam surgir beija-flores.

Quando observamos as pessoas com desempenho de destaque, notamos que priorizam os resultados de médio e longo prazo. Peter Senge, diretor de uma das mais prestigiadas universidades do mundo, ilustra que essa é, por exemplo, uma característica presente na cultura japonesa: "Eles acreditam que construir uma grande organização é como cultivar uma árvore, leva de vinte e cinco a cinquenta anos", afirma.

O TESTE DO MARSHMALLOW

Daniel Goleman, o "pai" da Inteligência Emocional, relata um estudo desenvolvido, na década de 1960, pelo psicólogo Walter Mischel, numa pré-escola da Universidade de Stanford. Uma das experiências da pesquisa foi realizada com crianças de quatro anos de idade. As crianças foram colocadas diante de *marshmallows* e foram orientadas de tal forma que poderiam pegar, imediatamente, somente um doce. Mas aqueles que aguardassem um pouco mais, até que o orientador retornasse, receberiam dois.

Como seria natural, algumas crianças mais impulsivas, de imediato asseguraram o seu doce, afinal, como diz um ditado comum entre os adultos: mais vale um pássaro na mão do que dois voando. Outras, no entanto, aguardaram ansiosamente pelos eternos minutos até receberem os prometidos dois *marshmallows*.

Doze a catorze anos depois, essas mesmas crianças foram observadas na adolescência e foi constatado que aquelas que resistiram ao imediatismo da tentação eram adolescentes "pessoalmente eficazes, autoassertivos e melhor capacitados para

enfrentar as frustrações da vida. Tinham menos probabilidade de desmontar-se, paralisar-se, regredir sob tensão ou ficarem abalados e desarvorados quando pressionados; aceitavam desafios e iam até o fim, em vez de desistir, mesmo diante de dificuldades; eram independentes e confiantes, confiáveis e firmes; tomavam iniciativas e mergulhavam em projetos. E, mais de uma década depois, ainda podiam esperar um certo tempo para receber suas recompensas, enquanto perseguiram seus objetivos”, conclui Goleman.

Por outro lado, “aqueles mais imediatistas que, de pronto, agarraram o marshmallow - cerca de um terço do grupo -, tendiam a ter reduzidas essas qualidades e possuíam, ao contrário, um perfil psicológico relativamente mais problemático. Na adolescência, tinham mais probabilidade de serem considerados tímidos nos contatos sociais; de serem teimosos e indecisos; de perturbarem-se facilmente diante das frustrações; de julgarem-se ‘ruins’ ou indignos; de regredirem ou ficarem imobilizados quando tensos; de serem desconfiados e ressentidos por ‘não conseguir nada’; de tenderem ao ciúme e à inveja; de reagirem, exageradamente, a irritações com mau humor, desta forma provocando discussões e brigas. E, após todos aqueles anos, continuavam sendo incapazes de aguardar a recompensa”. Mais uma vez testadas, quando da conclusão do ginásio, “as que tinham sido pacientes aos quatro anos eram muito superiores, *como estudantes*, do que as que haviam agido impulsivamente”.

Não são poucas as ocasiões em que essa pesquisa se confirma na prática, todos os dias. Saber esperar é vantajoso e pode ser um fator determinante entre aqueles que desejam resultados mais eficazes. No entanto, uma das características da denominada “geração Y” (aquela nascida entre meados dos anos 1980 e início dos anos 90) é justamente a impaciência, o mesmo se aplicando aos da chamada “geração Z”, formada por jovens constantemente conectados à internet por dispositivos móveis e a grupos virtuais.

Mas, mesmo sendo um ícone dessas novas e impacientes gerações, o jovem americano Mark Zuckerberg, que em 2004 criou em seu alojamento da universidade um então desconhecido site chamado Facebook, parece ser um daqueles que preferem aguardar para receber o seu “marshmallow”. Ao observar o vertiginoso crescimento da ferramenta e o interesse dos ávidos investidores desejosos em oferecer alguns bilhões de dólares por ela, optou por esperar. Quando muitos não entenderam o que o levou a recusar tanto dinheiro, ele respondeu: “Quero criar o melhor produto possível. Às vezes, as empresas se preocupam com o dinheiro cedo demais e isso significa sacrificar a visão de longo prazo. Quero garantir que não vamos cometer esse erro. A publicidade vai bem. Mas o que vai determinar se este foi um ano bom, não é ganhar X milhões de dólares: é saber que nossos usuários estão felizes, que estamos fazendo um bom trabalho”, declarou a um jornalista⁸⁸.

De todos os princípios herdados pela sociedade industrial, talvez o que mais se consolida é o da velocidade.

É curioso notar que, apesar dos inúmeros avanços tecnológicos que tornam possível realizar muitas diferentes tarefas em pouco tempo, continua-se trabalhando muito mais do que antes.

Os especialistas Robert Kriegel e David Brandt alertam: “O americano médio de hoje está trabalhando 20% mais horas do que há apenas cinco anos. Trata-se de um dia inteiro por semana. Cinquenta e sete por cento estão rotineiramente em suas mesas de trabalho de 50 a 65 horas por semana. Muitos relatórios até estão dizendo que os americanos de colarinho branco estão se aproximando da tradição japonesa do dia de trabalho de doze horas e das noites cheias de trabalho”.

Há décadas, a jornada de trabalho legal é de oito horas diárias. Nesse período, o mundo tornou-se completamente diferente. A era industrial foi superada pelos serviços. As profissões passaram por uma metamorfose tremenda. O trabalho,

na atualidade, exige muito mais da mente do que do corpo. O conhecimento e a informação tornaram-se ferramentas da vida profissional, sem falar da tecnologia, que nos auxilia a fazer coisas antes inimagináveis.

O homem moderno está sendo inconscientemente conduzido pelo paradigma da velocidade. Ele passou a cultivar resultados instantâneos. Tem dificuldade em aguardar e, portanto, está mais sujeito a frustrações. Essa foi uma das conclusões de Fredy Kofman, renomado consultor para o desenvolvimento de lideranças e pessoas, ao apontar os inimigos do aprendizado. Em seu livro *Metamanagement*, anota que “sem a motivação de longo prazo, é impossível investir o esforço necessário para adquirir conhecimento”. Segundo ele, “a necessidade de gratificações permanentes conduz grandes frustrações no aprendiz e o estimula a abandonar seu caminho”.

Exemplos nos ensinam que, às vezes, a velocidade atua como elemento redutor de produtividade. Conforme publicou a revista Exame, cirurgiões de cinco hospitais da Nova Inglaterra (EUA) passaram todo o ano de 1996 observando uns aos outros e conversando sobre o seu trabalho, nada mais. Enquanto muitas empresas considerariam um absenteísmo inaceitável, o resultado foi uma queda de 24% no número de mortes nas cirurgias, ou 74 vidas salvas⁸⁹.

A serenidade para aguardar resultados a longo prazo vai se perdendo em meio à ansiedade pelos resultados imediatos. Aos participantes do Grupo dos 5%, conciliar esse conflito entre respeitar o tempo das coisas e a necessidade coletiva por velocidade, passa a ser um desafio.

Esse tipo de comportamento imediatista inviabiliza muitas importantes conquistas. O sucesso é como um bom vinho. É preciso aguardar um bom tempo para se perceber os resultados da espera. Enquanto se cria uma consciência coletiva que vê o tempo como um inimigo que precisa ser vencido a todo custo, a verdade é que ele - o tempo - é um aliado, tanto para um bom

vinho, quanto para a construção de resultados sólidos e perenes.

O navegador brasileiro Amyr Klink concorda ao afirmar: “Eu gosto de plantar ações que vão perdurar além da minha existência. Isso eu aprendi com meu pai. Quando estava com oitenta anos, ele falava em plantar uma espécie de acácia, ele tinha planos para quarenta ou cinquenta anos à frente. Sempre”.

Na mesma direção, Steve Jobs dizia que “você precisa se obrigar a fazer planos como se fosse viver muitos anos”⁹⁰.

Samuel Klein, fundador das Casas Bahia, também reafirma essa postura. “A árvore que tenho hoje, bonita e cheia de frutos, foi plantada e cultivada há cinquenta anos” declarou⁹¹.

A reconhecida e talentosa atriz americana Mae West ensina: “Se vale a pena fazer, vale a pena fazer devagar”⁹².

Voltando ao teste do marshmallow, você já parou para se perguntar como se comportaria?

VALORIZE O LONGO PRAZO

Não são raras as situações em que o resultado da dedicação a uma causa ou atividade leva anos para se notar e aqueles menos apaixonados por seus projetos acabam desistindo.

Autora de vários livros no campo da criatividade, a professora Eunice Soriano de Alencar afirma que “há vários estudos, por exemplo, evidenciando que mesmo no caso dos mais talentosos poetas, compositores e pintores, como Mozart e Van Gogh, muitos anos de preparação antecederam aquelas obras que os tornaram famosos”. Ela menciona o caso do compositor de músicas clássicas J. S. Bach que foi ignorado por mais de 50 anos, bem como “as obras de Rembrandt e Botticelli, que somente foram reconhecidos como gênios após a sua morte”.

Eis alguns outros casos:

- A penicilina, por exemplo, foi descoberta após cinquenta anos de observações e pesquisas.
- Geoffrey Ballard, da *Ballard Power Systems*, levou duas décadas e meia desenvolvendo uma célula de combustível, cujo resíduo é água. Após concretizar seu projeto, a empresa teve uma capitalização de mercado de bilhões de dólares.
- A empresa aérea americana Southwest Airlines, uma das mais rentáveis dos Estados Unidos, sobre a qual falamos anteriormente, levou quatro anos até conseguir levantar seu primeiro voo, tendo que conviver com burocracia e embates judiciais até obter sua primeira autorização para decolar.
- Entre o processamento de uma molécula e o surgimento de uma droga comercial, passam-se em média doze anos.
- Einstein levou mais de uma década para desenvolver argumentos detalhados sobre a teoria da relatividade. Ele precisou aguardar por quatro anos, após ter revolucionado a física, para obter o primeiro título de professor.
- Nelson Mandela permaneceu preso durante 27 anos. Esse foi o preço pago pela paixão à causa que viria a se concretizar: o fim do *apartheid*.
- Santos Dumont levou oito anos até fazer o 14 Bis alçar voo.
- A nadadora Dailza Damas levou quatro anos para obter seu primeiro patrocínio. Em suas palestras, ela cita uma de suas travessias em mar aberto, em que foi necessário nadar duas horas

para vencer um trecho de 100 metros por conta das correntes marinhas. Algumas vezes damos passos tão lentos em direção ao nosso objetivo que acreditamos equivocadamente estarmos parados. É preciso despertar para os sinais sutis de que estamos avançando aos poucos, e não há nada de errado nisso.

- Mesmo quando um alpinista se mantém parado por dias nos acampamentos-base, ele está escalando a montanha. Esse processo de aclimação faz com que o organismo se adapte às inóspitas condições de tempo, temperatura e ar rarefeito. Equivale à etapa de incubação do processo criativo.
- O autor de novelas, Manoel Carlos, esperou 48 anos antes de levar à TV a minissérie *Presença de Anita*, um de seus maiores sucessos.
- O ator americano Harrison Ford, antes de poder manter-se somente com a profissão de ator, trabalhou como carpinteiro por alguns anos para sustentar a família. "Durante quinze anos não ganhei dinheiro suficiente nem para me sustentar"⁹³, afirma.
- Cada espetáculo do *Cirque du Soleil* leva três anos para ser elaborado e desenvolvido.
- A pirâmide de Quéops, no Egito, mobilizou dez mil homens em um trabalho que durou vinte anos.
- A Gillette trabalha com um ciclo de dez anos de pesquisas de desenvolvimento para, em seguida, lançar no mercado suas lâminas de barbear.
- Quinze anos foram necessários para

desenvolver o *laptop*.

- Dorival Caymmi levou mais de dez anos para fazer a música *João Valentão. Saudade da Bahia* levou dez anos para ser conhecida pelo público.
- Conforme nos lembra o autor na área de criatividade, Robert Sutton, após trinta anos de pesquisa, Hideki Shirakawa “ouviu errado as instruções e acrescentou mil vezes mais catalisador à reação química. O resultado foi uma película prateada composta de uma forma diferente de poliacetileno”, que deu origem a uma espécie de plástico condutor de eletricidade. Suas descobertas deram suporte à conquista do Prêmio Nobel.
- Na área de descobertas científicas, podemos lembrar a reação de descrença a que Pasteur foi alvo, quando apresentou a sua teoria da reprodução dos micro-organismos, na Academia de Ciência de Paris. Röntgen foi ridicularizado quando anunciou a sua descoberta dos raios-X e Harvey lutou vinte anos para que a sua teoria da circulação sanguínea fosse aceita”, afirma novamente a professora Eunice Soriano de Alencar.

O talento, na verdade, está ligado a uma combinação de fatores, como esforço e serenidade. Esforço por ter que se superar cada vez mais, mesmo diante de tantos obstáculos. Serenidade para aguardar e conviver pacificamente com a espera.

Robert Benchley, ator, colunista de jornal, poeta e editor, ironicamente repetia: “Levei quinze anos para descobrir que não tinha talento para escrever; mas, então, não pude parar; porque já

tinha ficado famoso demais”⁹⁴.

Como vimos, indo em busca de nossos sonhos, devemos aceitar o tempo como um aliado, compreendendo que as verdadeiras transformações acontecem a longo prazo e que a cultura do imediatismo contribui apenas para eliminar os mais afoitos.

É preciso desenvolver nossa capacidade de diagnóstico para notar, também, os pequenos e silenciosos avanços. A ciência quântica revela que não existe proporção entre um evento e suas repercussões. Às vezes, um sutil e pequeno movimento para frente traz resultados fantásticos, enquanto um grande movimento pode não trazer resultado perceptível algum.

Ao se pretender construir algo novo e duradouro, é preciso substituir a visão imediatista que a sociedade tanto impõe por outra, mais serena, na qual os melhores resultados surgem como o tempo.

Permanecer com a postura que exige resultados imediatos é boicotar a própria capacidade de realização. De modo semelhante, é preciso educar as novas gerações, tão impacientes, para que entendam que o tempo é um amigo gentil, jamais um inimigo.

Viktor Frankl, após vencer os duros anos nos campos de concentração nazistas, ensina: “Em consequência, não canso de alertar meus alunos, tanto na Europa como nos Estados Unidos: não procurem o sucesso. Quanto mais o procurarem e o transformarem num alvo, mais vocês vão errar. Porque o sucesso, como a felicidade, não pode ser perseguido; ele deve acontecer, e só tem lugar como efeito colateral de uma dedicação pessoal a uma causa maior que a pessoa, ou como um subproduto da rendição pessoal a outro ser. A felicidade deve acontecer naturalmente, e o mesmo ocorre com o sucesso; vocês precisam deixá-lo acontecer, não se preocupando com ele. Quero que escutem o que sua consciência diz que devem fazer, e coloquem-no em prática da melhor maneira possível. E então vocês verão

que a longo prazo - estou dizendo: a longo prazo! - o sucesso vai persegui-los, precisamente porque vocês se esqueceram de pensar nele”.

Estar emocionalmente ligado a uma meta ou projeto, que de fato está repleto de significado, é como um processo de gestação de um filho que precisa se prolongar. Algumas pessoas, agindo sob a premissa do curto prazo, agem como se quisessem ter um filho de seis meses. Acredite, é melhor aguardar todo o processo gestacional.



METAS

*“A partir do momento em que se estipula uma meta,
é preciso fazer tudo, absolutamente tudo, para
alcançá-la - desde que respeitando os padrões
éticos e legais, claro.”*

(Alexandre Tadeu da Costa)

O ESTABELECIMENTO DE METAS

No segundo capítulo, vimos que pautar atitudes e comportamentos em função de recompensas é uma trágica maneira de reduzir a capacidade de realização. Vimos também, como o modelo mental e o conservadorismo impedem as pessoas de perceberem os inúmeros recursos e oportunidades à sua volta. Neste capítulo veremos a importância das metas e como elas podem tornar-se elemento impulsionador de nossas melhores habilidades.

O homem é um ser essencialmente ativo e requer, portanto, ação. Não aquela sem propósito, mas ação em direção a um alvo

determinado. Tão angustiante quanto não se mover, é fazê-lo sem saber para onde se está indo. Um alvo sem propósito e sentido não é estimulante. É fundamental ter uma meta a perseguir, inspiradora e impulsionadora de nossos melhores esforços.

O especialista mundial em estratégia, Gary Hamel, afirma que “a meta é tentar imaginar um futuro que seja plausível - o futuro que você pode criar”.

O estabelecimento de uma meta envolve não somente o objetivo a ser alcançado, mas deve levar em consideração tudo aquilo que faremos para que ela seja atingida. Além disso, é preciso estipular prazos e imaginar o melhor modo de alcançá-la. Lembre-se das equações impossíveis.

Seguir em uma direção qualquer reduz o potencial, pois uma meta imprecisa acaba sendo diluída entre tantas outras prioridades que surgem ao longo do percurso. O que se vê normalmente é que deixam de ser concretizadas e, aos poucos, são esquecidas. Quando sabemos com clareza qual é o nosso objetivo no âmbito familiar, profissional e social, criamos um mapa mental que nos mostra os melhores caminhos a percorrer até o objetivo, otimizando nossas ações, eliminando as distrações e ampliando as possibilidades de êxito.

Segundo o especialista no desenvolvimento de “metacompetências” nas pessoas, Fredy Kofman, “sem uma visão, a pessoa fica à deriva e acaba reagindo momento a momento como um animal: busca o prazer imediato e evita as dificuldades”.

Ter uma meta clara e definida é fundamental ao pleno exercício das atitudes positivas necessárias a uma caminhada mais eficaz, em busca de uma vida melhor.

O médico e psicólogo Viktor E. Frankl, durante os anos em que foi prisioneiro nos campos nazistas de concentração da Segunda Guerra Mundial, observou fatos que são bastante ilustrativos do que estamos tratando, ou seja, da importância de se ter uma meta.

Em sua obra *Em busca de sentido*, relata que os

prisioneiros que deixavam de vislumbrar um alvo futuro para suas vidas, “entregando os pontos” como pessoa, rapidamente sucumbiam aos pensamentos meramente retrospectivos, isentos de objetivos, abreviando consideravelmente sua existência.

Observou que a elevada mortalidade de prisioneiros, verificada entre o Natal de 1944 e o Ano-Novo de 1945, tinha menos a ver com epidemias, condições subumanas de trabalho, frio ou tratamentos desumanos, do que com a decepção vivenciada por aqueles que alimentaram a firme convicção, não concretizada, de que todo o sofrimento terminaria antes do Natal. Ele verificou que muitas pessoas “jogaram a toalha”. Ocorreu uma espécie de crença coletiva de que a guerra teria fim próximo, que passariam o Natal em liberdade e que o sofrimento estaria prestes a acabar. Como isso não ocorreu, eles internamente deixaram de lutar pela sobrevivência, abandonaram o futuro como se aceitassem a morte.

Ele relata um episódio que ilustra esse comportamento com precisão:

“O chefe do meu bloco, um estrangeiro que outrora fora um compositor musical bastante conhecido, disse-me certo dia: ‘Ei, doutor, gostaria de lhe contar uma coisa. Há pouco tempo tive um sonho curioso. Uma voz me disse que eu poderia expressar um desejo, que poderia dizer o que gostaria de saber e ela me responderia qualquer pergunta. Sabe o que eu perguntei? Queria saber quando a guerra acabaria para mim! Isto é, queria saber quando seríamos libertados do nosso campo de concentração, ou seja, quando terminariam os nossos sofrimentos.’ Perguntei-lhe quando tivera esse sonho. ‘Em fevereiro de 1945’, respondeu. Estávamos no começo de março. ‘E o que te disse então a voz em sonho?’, continuei perguntando. Bem baixinho, me segredou: ‘Em trinta de março...’.

Quando meu companheiro me narrou o seu sonho, estava ainda cheio de esperança, convicto de que se cumpriria o que

anunciara aquela voz. Mas a data profetizada se aproximara cada vez mais e as notícias sobre a situação militar, na medida em que penetravam em nosso campo, faziam parecer cada vez menos provável que a frente de batalha, de fato, nos trouxesse a liberdade ainda no mês de março. Deu-se então o seguinte: em 29 de março, aquele companheiro foi repentinamente atacado de febre alta. Em trinta de março, no dia em que de acordo com a profecia, a guerra e o sofrimento (para ele) chegariam ao fim, ele caiu em pleno delírio e finalmente entrou em coma... No dia 31 de março ele estava morto. Falecera de tifo exantemático."

No entanto, aqueles que resistiam e substituíam seu antigo alvo não concretizado por outro novo, elevavam surpreendentemente as suas chances de sobrevivência, como ele próprio o fez.

"Eis que então aplico um truque: vejo-me de repente ocupando a tribuna de um grande auditório, magnificamente iluminado e aquecido, diante de mim um público a ouvir atento, sentado em confortáveis poltronas, enquanto vou falando; dou uma palestra sobre a psicologia do campo de concentração e tudo aquilo que tanto me tortura e oprime acaba sendo objetivado, visto e descrito da perspectiva mais alta da ciência... Através desse truque, consigo alçar-me, de algum modo, acima da situação, colocar-me acima do tempo presente e de seu sofrimento, contemplando-o como se já estivesse no passado e como se eu mesmo, com todo o meu tormento, fosse objeto de uma interessante investigação psicológico-científica, por mim mesmo empreendida."

Esse exemplo traz duas lições principais. A primeira é que é necessário visualizar alvos futuros. Precisamos de metas, não vivemos sem sonhos. É preciso imaginar uma situação futura desejada e partir imediatamente em direção a ela, construí-la. A segunda é que devemos atuar como se essas metas já estivessem

concretizadas em nossa mente. Agindo assim, os obstáculos presentes no decorrer do caminho assumem uma nova dimensão, muito menor do que quando não se adota esse ponto de vista. Ao enfatizar as etapas, e não o resultado final, cada parte do processo até a concretização do sonho assume uma perspectiva ampliada. Pensar no castelo pronto é mais produtivo do que imaginar o terreno vazio. Agindo assim, as barreiras tomam suas reais dimensões: pequenas; e lidar com as etapas necessárias ao alcance da meta torna-se mais fácil.

ACREDITE NO PODER DA VISUALIZAÇÃO

Um estudo realizado no Centro de Reabilitação da Universidade de Maastricht, Holanda, concluiu que o empenho mental em aumentar a confiança na capacidade física de um paciente é mais eficaz do que a atividade física para combater dores crônicas.

Outras pesquisas indicam que até metade dos benefícios físicos, obtidos em função da prática de exercícios em academias, pode ser alcançado por meio da visualização.

Há registros de casos de curas de câncer, inclusive em estágio de metástase, apenas fazendo uso dessa ferramenta⁹⁵.

Experimentos com placebos indicam que uma pessoa pode apresentar melhora em seu estado quando pensa que está tomando um medicamento verdadeiro. Como se sabe, um placebo não é um medicamento, apenas algo inócuo que se dá ao paciente para agradá-lo. Seu conteúdo não contém qualquer substância terapêutica. No entanto, indicadores revelam que um comprimido branco é menos eficaz do que se o médico “ministrar” um comprimido azul, de menor tamanho, com uma letra inscrita nele. De modo semelhante, os placebos em forma de cápsulas são mais “eficazes” do que aqueles apresentados como comprimidos. Por fim, os placebos ministrados com agulhas estão

no topo da lista em relação à sua eficácia, estimulando o processo de cura espontânea ou por sugestão. Ao que tudo indica, quanto mais sofisticado for o aspecto do falso medicamento, mais a mente acredita em seus efeitos como se verdadeiros fossem e, em vários casos, há efetiva melhora do paciente.

Àqueles que ainda duvidam dos efeitos da mente sobre o corpo, sugiro que observem um experimento feito pelos psicólogos e professores da Universidade de Harvard, Daniel Wegner e Kurt Gray. Pessoas foram preparadas para receberem doloridas doses de choques elétricos. Os pesquisadores informaram que havia uma pessoa em outra sala que lhes aplicaria os choques, mas que não sabia disso. Apenas apertavam um botão. Foi relatado que a percepção de dor decrescia a cada choque recebido, embora fosse o mesmo. Quando, no entanto, eram informadas que os choques estavam sendo ativados de propósito por alguém em outra sala, os relatos descreviam dores crescentes, confirmando o que dizia o poeta inglês John Milton: "A mente é seu próprio lugar, e por si pode fazer um céu do inferno, e um inferno do céu".

Se ainda não se convenceu, proponho um exercício muito simples: feche os olhos por alguns segundos e imagine-se bebendo um delicioso copo com limão e sal... Notou as suas glândulas salivares em ação? É a sua mente comandando o seu corpo.

Visualizar é projetar-se no tempo, imaginando-se num futuro desejado, onde suas conquistas já terão sido atingidas, caminhando, dia a dia, em sua direção. Visualizar é olhar para o futuro e imaginá-lo como se todos os obstáculos já tivessem sido superados. Visualizar é ter fé.

Estudos indicam que as pessoas dedicam mais energia às coisas do passado (que não podem ser modificadas) do que às coisas do presente e futuro, sobre as quais é possível atuar e planejar. Se quiser assegurar seus projetos de vida, inicie-os o quanto antes. O primeiro passo, portanto, é reconhecer a meta, o

sonho, o desejo, o alvo e tê-los com bastante clareza.

Como dizia, a expectativa do alvo a ser atingido nos revigora e incentiva, aumentando nossa capacidade de realização. Esse alvo surge naturalmente quando lidamos bem com o momento de destampar *el puchero*.

O “truque” utilizado por Viktor Frankl, ao mentalizar ter superado todo o seu sofrimento nos campos de concentração, valeu também para uma das maiores nadadoras do mundo em mar aberto, a curitibana Dailza Damas, sobre a qual falaremos mais adiante. Para ela, a travessia do Canal da Mancha já estava concretizada em sua mente, “bastava ir lá e nadar”. Enquanto para muitos, os quatro anos em busca de patrocínio seria motivo suficiente para desistir, para ela, que considerava o Canal da Mancha “vencido” antes mesmo de o atravessar, tornou-se apenas um entre tantos obstáculos que precisou superar até a vitória. Ela insiste: “A pessoa que deixa de sonhar morre. Eu não vou deixar de sonhar nunca”.

Outro sobrevivente dos campos de concentração de Auschwitz, o britânico Denis Avey, relata que a falta de alimento o obrigava a comer coisas asquerosas: “Cada vez que fazia isso, procurava convencer a mim mesmo de que se tratava de uma ceia de Natal. Foi assim que sobrevivi”, disse. Ele é uma prova de que “a mente tem um imenso poder”.

Pesquisa conduzida por Luiz Fernando Garcia a respeito do perfil de pessoas bem-sucedidas revela que a visualização é uma ferramenta bastante utilizada e que potencializa resultados.

Assim era, por exemplo, Steve Jobs: “Se ele decidiu que alguma coisa vai acontecer, então ele vai simplesmente fazê-la acontecer”, conta Walter Isaacson, que o acompanhou em seus últimos anos.

O técnico da seleção brasileira de voleibol, Bernardinho, relata um episódio que chamou sua atenção. Em 2002, antes do jogo final que rendeu ao time brasileiro a conquista do primeiro título de campeão mundial, observou o jogador Giovane treinando

saque após o término do treino. Ele disse aos companheiros: “Estou caprichando no saque que vai acabar com o jogo”. A profecia se concretizou.

Também o jogador de basquete Oscar Schmidt fez uso desse recurso. Em 1971, ainda em Brasília, ele decidiu: “Vou ser um dos melhores jogadores de basquete do mundo”. E revela: “Visão é uma porta para o nosso futuro. Tendo visão, estabelecendo objetivos e trabalhando duro, podemos fazer nossos sonhos se tornarem realidade”.

Cassius Clay, um norte-americano negro de Louisville, aos doze anos de idade, disse aos seus pais que se tornaria o melhor boxeador do mundo. Ele anunciava costumeiramente para quem quisesse ouvir: “Serei o maior lutador de todos os tempos!”⁹⁶. Algum tempo depois, o jovem lutador seria mais conhecido como o campeão Muhammad Ali.

O mesmo fez Alexandre Tadeu da Costa, ao estabelecer, em 2003, que sete anos depois acrescentaria novecentas novas lojas à sua rede, que viria a se tornar a maior do mundo.

BUSQUE SENTIDO NAQUILO QUE FAZ

Warren Bennis analisou seis grupos de pessoas que “havam mudado o mundo” com suas soluções, desde o desenvolvimento do computador pessoal, passando pelos produtos Disney, até Skunk Works, grupo que tinha o propósito de desenvolver o primeiro jato de caça norte-americano em apenas 180 dias (o feito foi concretizado 37 dias antes do prazo). Ele identificou que líderes autênticos “compreendem as verdades mais básicas sobre os seres humanos. Percebem que necessitamos de sentido, senão o trabalho se torna tempo roubado de nós, como no Sansão decaído do poema de Milton, *Um escravo na roda*”.

Deixar de estabelecer um autêntico alvo, repleto de

significado, sobre o qual dedicar o melhor dos esforços, leva à abdicação do potencial pleno. Equivale a transformar um grande vulcão, à beira da erupção, numa pequena fogueira, cuja combustão vai esvaindo lentamente.

Aqueles que percebem mais claramente o sentido, o alvo, o propósito das atividades que desempenham, apresentam resultados significativamente superiores, quer seja um executivo de Milão, um operário da construção civil ou um voluntário que atua em favelas do Rio de Janeiro.

É aquela velha história de dois pedreiros construindo a igreja. Quando perguntados sobre o que estão fazendo, um deles responde que está erguendo uma parede, enquanto o outro diz que está construindo uma catedral, um lugar onde as pessoas poderão conversar com Deus. Observe que a falta de percepção de sentido e propósito naquilo que se faz leva as pessoas a crer que estão apenas “erguendo paredes”, num esforço penoso e sem brilho. Entretanto, se formos operários cientes de que o nosso propósito é construir uma catedral, mesmo estando ainda nas fundações, conseguiremos vê-la inteiramente concluída. Imaginaremos as pessoas entrando em busca de conforto espiritual. Veremos as crianças correndo em volta da igreja, casais se unindo em matrimônio, pessoas carentes sendo assistidas etc. Os obstáculos perderão a importância e tornar-se-ão efêmeros, pois nossa mente estará, desde já, desfrutando do sentimento de auto-realização que acompanha a conquista.

É preciso dispor de um sentimento de missão e crer que fazemos algo valioso e que repercute, direta e indiretamente, na sociedade. Não importa o que se pretenda realizar, sem uma meta repleta de sentido e significado a energia se perde.

Ao perceber claramente o alvo, automaticamente as prioridades, que antes se mostravam ocultas, se revelam e nos tornam imunes a todas as distrações irrelevantes, que outrora se “travestiam” de fundamentais. Isso exige foco.

“Foco” era para Steve Jobs como um mantra sagrado. “Ele

eliminou linhas de produtos excessivos e cortou características sem propósito no novo software de sistema operacional que a Apple estava desenvolvendo”, afirma o jornalista e escritor norte-americano Walter Isaacson. Ele simplesmente recusava muitas coisas para se concentrar naquilo em que realmente acreditava ser importante. Reduzindo o número de prioridades, ele poderia concentrar-se nas poucas que importavam. “Ele estabelecia prioridades, mirava nelas o feixe de lasers de sua atenção e repelia qualquer coisa que pudesse distraí-lo”, concluiu Walter.

Nelson Mandela ensina: “Não se pode ter uma ação pela ação. A ação de cada indivíduo deve ser realizada para implementar o objetivo estratégico”. E conclui: “Durante toda minha vida me dediquei à luta do povo africano. Lutei contra a dominação dos brancos e lutei contra a dominação dos negros. Defendi o ideal de uma sociedade livre e democrática em que todas as pessoas vivam juntas em harmonia, com oportunidades iguais. Vivo para esse ideal, que espero viver para alcançar. E se necessário for, estou preparado para morrer por esse ideal”.

Quando, por exemplo, decidi que era importante, para mim, escrever este livro, estabeleci um alvo a ser perseguido e, a partir daí, coisas que se mostravam prioritárias, num passe de mágica, desaparecerem, o que me permitiu maior dedicação à tarefa e maior atenção na busca das hipóteses que necessitava. Quando se adota essa postura, naturalmente há um processo de seleção sobre coisas que tenho que fazer e aquelas que escolho fazer, de modo que algumas tarefas que pareciam essenciais deixam de existir, provocando uma fluidez mais substancial em direção ao objetivo.

E você, alguma vez já pensou quais são as suas mais importantes metas? Você em algum momento decidiu qual alvo precisa ser perseguido? Algo que o entusiasme a dedicar-se horas a fio? Essa é uma investigação interna que pode abrir as janelas para um novo patamar de desempenho. Essa análise é pessoal e intransferível. Quem sabe este é um bom momento para

pensar sobre isso. Quem ainda não refletiu sobre essas questões precisa fazê-lo o quanto antes.



O SUCESSO

*“Se você acha que é bom no que faz,
está morto.”*

(Michael Hammer)

Há uma máxima vinda da ciência quântica que diz: o desequilíbrio, e não o equilíbrio, é que gera a mudança. Então, uma situação estável e confortável é o cenário ideal para desenvolver o comodismo tão nocivo à capacidade de executar ousados projetos pessoais ou profissionais.

A ciência nos mostra que há bilhões de anos, quando bactérias se depararam com um ambiente repleto de oxigênio, muitas morreram até que algumas conseguissem se “adaptar” ao cenário, dando origem ao que hoje conhecemos como “respiração”. Se não houvesse esse desequilíbrio gerado pela presença excessiva de oxigênio, provavelmente as formas de vida no planeta, se existissem, seriam bastante diferentes das que conhecemos.

Como afirmarmos, embora pareça uma proposta um tanto

inusitada, a ciência sugere que se deve valorizar o desequilíbrio e não o equilíbrio, a instabilidade e não a estabilidade.

O sociólogo italiano Domenico de Masi menciona que os países com maior produção criativa foram justamente aqueles que conviveram historicamente com muitas invasões e instabilidades políticas em sua história. Vimos algo parecido quando falávamos em destampar *el puchero*.

Ao alcançar os seus objetivos, uma pessoa tende a adentrar num momento que se mostra ao mesmo tempo prazeroso e perigoso, próprio do sentimento de dever cumprido, conduzindo ao imobilismo que discutimos anteriormente. As pessoas ainda não atentaram para o perigo que o sucesso, quando atingido, pode trazer consigo, tendo em vista a comodidade e a soberba que o acompanham. O sucesso obtido pode levar à entropia.

Uma das poucas empresas brasileiras de que tenho notícias, que realmente avaliaram os perigos derivados do sucesso, é o Magazine Luiza, uma das mais fortes redes varejistas do país. Ainda em 1992, após atingir uma ousada meta em vendas, a partir do lançamento de um conceito pioneiro de comércio eletrônico, a equipe liderada por Luiza Helena pôde avaliar que o mesmo sucesso que entorpece pode contribuir para o declínio. Para evitar isso, adotaram uma postura semelhante à dos jogadores de futebol, “baixaram a bola” e colocaram os pés no chão para evitar esses perigos. A Revista Exame elegeu o Magazine Luiza como a melhor empresa para se trabalhar naquele ano. Em 2011, o *Great Place to Work Institute* (GPTW) a escolheu como a sexta melhor empresa para se trabalhar no Brasil.

Portanto, ao atingir o pico da montanha, concretizando os sonhados objetivos e projetos, é preciso ter cuidado para não se render aos encantos da conquista e não se deixar seduzir pela inebriante vontade de relaxar e aproveitar o momento. É preciso localizar o próximo pico a escalar e seguir em frente.

Relaxar e curtir o sucesso pode não ser uma boa ideia.

O navegador brasileiro Amyr Klink afirma que todos os acidentes sérios que sofreu, sem exceção, aconteceram em momentos de calma. O sucesso simboliza justamente isso, a aparente calma que sucede a luta. O fato de nos sentirmos inquietos e inconformados, como já observado, é uma excelente maneira de reunirmos nossas melhores forças para ir além e prosseguir em outras conquistas, outros desafios. Isso confirma o entendimento, segundo o qual, a ansiedade e a incerteza são elementos necessários ao crescimento.

Ao analisar equipes de altíssimo desempenho, Warren Bennis concluiu que, mesmo quando esses grupos não têm inimigos, eles criam um. "Não importa se o inimigo existe na natureza ou se é fabricado, ele serve à mesma proposta." Ele cita, ainda, as pesquisas realizadas pela psicóloga social Teresa M. Amabile, confirmando que "a competição com alguém de fora aparentemente impulsiona a criatividade".

Edward Adrian Wilson, considerado o "alicerce" da expedição polar do inglês Robert Falcon Scott, em 1911, demonstrou sua preocupação quanto aos perigos que o habitual conforto poderia lhe trazer: "Estou ficando cada vez mais preguiçoso e dependente de confortos e detesto isso. Quero suportar condições difíceis e, em vez disso, aprecio jantares em hotéis e prefiro água quente à fria, e assim por diante - todos são maus sinais, e algo deve ser feito para evitá-los"⁹⁷.

O técnico da seleção brasileira de voleibol, Bernardinho, a todo momento manifesta sua preocupação quanto aos efeitos nocivos do sucesso que, no caso dele e de suas equipes, são frequentes. Segundo ele, "o sucesso sempre traz consigo o risco de a vaidade se exacerbar e o ego se hipertrofiar, fazendo desaparecer a condição que fez do atleta um vencedor". Para combater esses efeitos colaterais, ele procurava tirar os jogadores das zonas de conforto "para evitar que achassem que todas as suas metas já tivessem atingidas". Ele cita o caso do famoso treinador John R. Wooden, que chegava a desejar muitas

vitórias aos seus desafetos, para que se afogassem no próprio sucesso.

David Remnick, ao descrever a vida do lutador Muhammad Ali, nos mostra isso com clareza. Ali observava um de seus mais esperados adversários, Sonny Liston. Enquanto Sonny já havia se consagrado como campeão mundial, Muhammad Ali, com apenas 22 anos, era considerado apenas mais um desafiante “morto de medo”.

Enquanto Ali treinava “com mais afinho do que nunca” e estudava os filmes das lutas de seu adversário, “Liston vivia mergulhado até o pescoço no ritual luxuoso e sedentário dos campeões”. Ali sabia dos efeitos nocivos que acompanham aqueles que atingiram o topo. “Eu quase batia palmas cada vez que lia ou ouvia falar em alguma festa ou cerimônia importante, na qual ele passava metade da noite acordado, bebendo e farreando”, disse.

Ao tempo que Muhammad Ali buscava se aperfeiçoar a todo o tempo, seu adversário e campeão era visto comendo cachorro-quente, tomando cerveja, uísque e saindo com prostitutas. Começou a se dedicar aos treinos, mesmo de forma superficial, somente um mês antes da disputa. Liston acreditava que seria uma luta rápida e que iria matar (no sentido real da palavra) seu adversário nos primeiros minutos do embate. “Para que se esforçar tanto?”, pensava o campeão, afinal, ele jamais havia sido nocauteado.

Sonny Liston era o franco favorito, 93% dos jornalistas consultados atestavam essa preferência. Era unimaginável que pudesse perder. As pessoas se preocupavam, inclusive, com o fato de que Ali pudesse se machucar seriamente a ponto de aquela se tornar sua última luta. Até mesmo Ferdie Pacheco, médico que fazia parte de sua própria equipe, estava preocupado com os estragos que o garoto poderia sofrer e esquematizou as melhores rotas para os hospitais, verificou quais médicos estariam de plantão, a qualidade do atendimento de emergência e o

hospital no qual o desafiante deveria receber os primeiros socorros.

O resultado: Liston havia sofrido tantos golpes que sua equipe, numa tentativa desesperada de reverter a situação, chegou a trapacear, molhando suas luvas com uma substância que causaria ardência nos olhos de Muhammad Ali. Não adiantou. Ao final do sexto assalto, aconteceu o impensável. Enquanto Ali estava intacto, Liston estava coberto de sangue e totalmente exausto. De tanto apanhar, desistiu de prosseguir a luta. Estava destruído. Surgia um novo campeão mundial.

Há indicadores de que, até mesmo, o nosso organismo foi projetado para enfrentar a adversidade e sem ela não pode prosperar.

O sucesso traz consigo miopia, uma neblina que dificulta a manutenção do foco no objetivo. Quantos grupos musicais de sucesso desaparecem após uma ligeira e derradeira fase de *glamour* e excitação? Consideraram a batalha vencida, deixaram de lutar e abandonaram o esforço criativo.

O famoso tenista norte-americano Andre Agassi atesta: "Demorei 22 anos para descobrir meu talento, para vencer meu primeiro Grand Slam - e apenas dois para perder tudo". A pior derrota de sua carreira foi para Jérôme Haehnel, um alsaciano de 23 anos, que ocupava a 271ª classificação no ranking e sequer tinha técnico. Todos achavam que ele não seria um problema. Mas foi.

Peter Senge, autor de *A quinta disciplina*, uma obra que vem revolucionando o mundo dos negócios, ensina: "(...) se você me perguntasse pessoalmente qual é a força mais profunda que impulsiona as mudanças, eu diria que é a consciência, mesmo que obscura e malformulada, de que estamos em sérias dificuldades".

O sucesso faz com que essa percepção, de que estamos em dificuldade e precisamos agir, seja obscurecida por seus encantos.

QUESTIONE O STATUS QUO

Imperceptivelmente, quando se sai vitorioso em uma meta, o ser humano tende a defendê-la e procura manter o *status quo* que tão arduamente foi perseguido. Nas empresas também é assim. Passam-se anos lutando, propondo novas soluções, questionando as regras e sendo criativamente “insubordinados” e, obviamente, posições de liderança são alçadas. A partir daí, passa-se a proteger essa conquista da ameaça representada pelas outras pessoas com o mesmo perfil. Afinal, elas podem “destruir” tudo aquilo que foi construído e ocupar o cargo obtido. Adotam o pensamento da escassez, sobre o qual falamos há pouco. Logo o crescimento deixa de acontecer e os paradigmas deixam de ser desafiados.

Assim, observamos que representantes do Grupo dos 5%, pessoas de alto desempenho, conscientes desse perigo, precisaram “desaprender” e se desapegaram de muitas coisas que as levaram ao sucesso, justamente para não repetir as desgastadas estratégias que de nada valeriam diante das mudanças ocorridas no ambiente.

Quando Walter Isaacson pesquisou a vida de Einstein, observou que alguns de seus contemporâneos também se aproximaram das mesmas teorias que o tornariam mundialmente famoso, como Poincaré, por exemplo. Mas o que teria levado o primeiro a conseguir e o segundo não, estava justamente na postura revolucionária de Einstein. Enquanto Poincaré tentou preservar ao máximo a teoria antiga, agarrando-se às descobertas do passado, Einstein abdicou dos limites e deu um salto, livrando-se justamente das teorias que o atrapalhavam.

O canadense Guy Laliberté, à frente do *Cirque du Soleil*, também combate esse sentimento de dever cumprido após o sucesso, e se lança constantemente em meio ao perigo. “Para pensar num novo espetáculo, rejeito tudo o que foi feito. Volte ao zero, não tente partir do que já deu certo”⁹⁸, ensina. Ao que parece, essa regra funcionou. Enquanto em 1984, aos 24 anos, andava de pernas de pau pelas ruas de Montreal, hoje é

responsável por um patrimônio atual superior a um bilhão de dólares, e um empreendimento presente em três continentes, 2,7 mil funcionários e espetáculos vistos por 60 mil espectadores por final de semana.

Steve Jobs seguia a mesma linha. Ele incentivava as pessoas a não olhar muito para o passado e suas conquistas. Ele estimulava os seus a jogarem fora tudo o que deu certo no passado.

Muitas vezes, os melhores colaboradores, conhecidos por sua desobediência criativa, para proteger suas posições em cargos estratégicos, passam a sustentar a todo custo as ideias que ajudaram a criar, em prejuízo da inovação e da mudança defendida pela nova geração de “desobedientes criativos”, conduzindo a organização para um ambiente de aparente estabilidade, cujo resultado geralmente é perigoso.

Enquanto algumas pessoas se deliciam com o momento de sucesso, os membros do Grupo dos 5% içam as velas do barco e partem para um novo destino a ser explorado.

O professor Donald N. Sull estudou empresas que amargaram derrotas após um período de reconhecido sucesso e notou que todas elas enfrentaram o que ele chama de “inércia ativa”, um estado em que a empresa se torna prisioneira de seu próprio sucesso. Ele equipara esse comportamento ao “de um automóvel preso no lamaçal”. Alerta também para alguns sinais e comportamentos típicos que conduzem para esse estado: a empresa se vangloria de um alto desempenho; o presidente aparece na capa de uma importante revista de negócios ou escreve um livro; a empresa é admirada pelos gurus de administração; constrói monumentos a seu sucesso; os membros da alta gerência passam a se parecer uns com os outros etc.

São diversas as organizações que se deixaram sucumbir pelos efeitos nocivos do sucesso e simplesmente desapareceram.

Como afirma o *expert* em inovação, John Kao, “difícil é ser

criativo quando se vive uma fase de sucesso”⁹⁹.

O jornalista Cyro Andrade analisou a derrocada da General Motors, gigante americana no segmento automobilístico, em relação aos veículos japoneses que se apoderaram de sua expressiva fatia de mercado. Ele verificou que a indústria automobilística americana, após décadas de sucesso absoluto, foi tomada pela “acomodação à ideia de invencibilidade, enquanto os japoneses, com determinação visionária, se apropriaram do mercado...”. Em sua descrição, expressões como “soberba”, “arrogância” e “leniência”, referem-se à maneira como os norte-americanos “repousaram sobre glórias antigas”.

Os especialistas em estratégias Robert Kriegel e David Brandt também reproduzem o depoimento de um vendedor que viu no sucesso a causa da queda do seu próprio desempenho: “Eu levantava ao romper do dia e fazia visitas a clientes potenciais. E antes de cada visita, repassava a conta, a concorrência, o mercado, tudo. Em seguida, ensaiava a minha apresentação e preparava minhas respostas. Mas quando entrei na casa dos seis dígitos [em ganhos], fiquei preguiçoso e parei de fazer essas coisas. Imaginei que pudesse ser bem-sucedido sem esse esforço extra. Parei de me preparar e comecei a pegar atalhos. Desisti da prospecção e passei a confiar nas contas que já possuía. De repente, meus números despencaram e eu não sabia por quê. A princípio pensei que fosse apenas má sorte ou hora errada. Agora percebo que me esqueci de fazer aquilo que me levou lá. Tenho de voltar a pensar como um principiante”.

A soberba, característica daqueles que chegam ao topo, pode remeter a uma condição de momentânea elevação do ego, distanciando-os de todo aquele ardoroso esforço necessário para manter a vitória, além de contribuir também para que não percebam novas possibilidades, diferentes daquelas que os levaram até onde chegaram. Esse tipo de conduta foi atestado pelas pesquisas desenvolvidas por Ellen Langer, da Universidade de Harvard. Suas conclusões sugerem que a forma como o

cérebro humano funciona faz com que tenhamos a tendência de repetir o que fizemos no passado, especialmente se houve sucesso.

De repente, a empresa não é mais a líder, perdeu sua colocação. Os produtos deixaram de ser os melhores. Os funcionários passam a estudar novas propostas em outras companhias e aí...

Alguns treinadores na área do atletismo costumam ensinar que, quando se está em primeiro lugar e é ultrapassado, é comum ocorrer pensamentos do tipo: "Bem, se estou em segundo, não importa se perderei a corrida por três ou sete segundos, já que essa diferença de tempo não mudará a minha colocação". Esse tipo de pensamento, não raras vezes, faz com que o atleta acabe a competição em terceiro ou quarto lugar. Tome o exemplo da Volkswagen, que chegou a ter mais de 50% do mercado, passou a ocupar a segunda posição e depois se encontrou diante de severos desafios de competitividade no mercado brasileiro.

Quantas organizações e pessoas se deixaram embriagar pelo sucesso e hoje enfrentam problemas dos mais diversos?

Entre 1999 e 2001, o valor das ações da Xerox caiu de US\$ 64 para US\$ 9.

A Motorola dominava o mercado na época dos telefones analógicos e foi facilmente superada na era da tecnologia digital.

A United Airlines, segunda maior companhia aérea do mundo, pediu concordata em dezembro de 2002. O mesmo ocorreu em novembro de 2011 com a American Airlines que, segundo alguns critérios, é a maior do mundo.

A companhia Yves Sanit-Laurent fechou após a aposentadoria de seu fundador e os direitos de exploração da marca foram vendidos à empresa Gucci.

Um caso emblemático é o da bolsa de valores britânica *Liffe - London International Futures and Options Exchange*. Durante quinze anos, a *Liffe* cresceu tanto que se transformou na maior bolsa de futuros do mundo. Foi considerada um dos maiores

sucessos financeiros do planeta. Em janeiro de 1998, detinha 90% do mercado. Em maio do mesmo ano, passou de 90% para literalmente zero e fechou as portas quando foi surpreendida pela proposta alemã, muito mais interessante para o mercado. A *Liffe* apostou que o comércio eletrônico nunca substituiria os gestos e gritos dos corretores do mercado tradicional. Apostou e perdeu.

Justamente quando os suíços concluíram que seus relógios de engrenagens seriam a tendência do futuro e que sua indústria era inatingível, os relógios a quartzo tomaram todo o mercado.

Rita Lee recomenda: "Não se deslumbre com o sucesso, nem se desespere com o fracasso, os dois passam"¹⁰⁰.

Portanto, se vale mais uma dica que pode contribuir para aprimorar ainda mais sua capacidade de realização, é jamais se deixar seduzir pelos encantos que o sucesso traz consigo, como fazem aqueles que pertencem ao Grupo dos 5%. Esse é um aspecto importante em pessoas que alcançam a autorrealização.



QUAL É A SUÁ IDADE?

*“Qual seria sua idade, se você não
soubesse quantos anos tem?”*

(Confúcio)

Chegamos ao capítulo final de nossa jornada. Vimos alguns aspectos que nos potencializam como pessoas, e um deles foi a necessidade de ser apaixonado por uma causa, um projeto. Enfim, responder à pergunta fatal: existe algo que, se eu o fizesse, traria grande significado à minha vida?

Esse ponto decisivo pode ocorrer em qualquer momento da vida. Quantas pessoas, porém, trabalham arduamente durante décadas e, aposentadas, deixam de visualizar grandiosas oportunidades de implementar novos projetos e desejos?

O filme *Um sonho de liberdade* retrata uma situação psicológica curiosa: a do já idoso detento que, ao receber a liberdade, após cumprir longa jornada na prisão, comete suicídio por não conseguir adaptar-se a ela. Também se comete “suicídio” ao desistir, por exemplo, de modificar atitudes negativas e de

inércia que exercem esmagadora e paralisante influência sobre alguns.

Há ainda aqueles que declaram estar esperando a aposentadoria para então dispor de melhores condições (quer de tempo ou de dinheiro) para perseguir seus verdadeiros sonhos. Quem está no Grupo dos 5% sabe que o melhor momento para iniciar o processo de mudança é agora, não importa se com dez anos ou na melhor idade.

Por mais de uma ocasião, ouvi pessoas se declarando felizes por estarem próximas da aposentadoria, ansiosas por faltarem apenas “cinco ou sete anos”, como se dissessem cinco ou sete dias. Posso deduzir que esses cinco ou sete anos sejam os mais longos de suas vidas.

A médica pediatra Zilda Arns veio de uma família de padres e freiras. Nunca quis ser religiosa, mas sempre quis ser missionária. Durante os seus primeiros cinquenta anos de vida, desejou, estudou e, em seguida, conseguiu realizar seu sonho: implementar o projeto que iria salvar vidas. Inaugurou, em 1982, a Pastoral da Criança, o que nos leva à pergunta: Quando Zilda Arns iniciou a Pastoral? Quando, aposentada, passou a dispor de mais tempo para isso? Ou desde a sua infância, a partir da inspiração que recebeu da mãe e irmãos que se dedicavam às causas sociais e assistenciais? Ou ainda quando optou pela Medicina, profissão que a ajudaria a conhecer as necessidades alimentares suficientes para uma adequada nutrição infantil e as doenças que sua ausência provoca? Entendo que Zilda se preparou para a Pastoral, mesmo que inconscientemente, em todos esses momentos de sua vida.

Há também aqueles que esperam pelo momento ideal para dar a partida em busca de seus objetivos. Observe o que diz o dicionário: *ideal* é algo *que existe somente na ideia; imaginário, fantástico*. O momento ideal, portanto, não existe, a não ser no imaginário dos menos atentos. Os verdadeiros projetos não aguardam nem pelo momento, nem pelos recursos ideais. Eles simplesmente são frutos de mentes grandiosas, que fazem as

coisas acontecerem, mesmo tendo muito pouco ou nenhum recurso.

O médico indiano radicado nos Estados Unidos e autor de muitos livros, Deepak Chopra, ensina que, para se determinar a idade de alguém, é preciso analisar três fatores: sua idade cronológica, sua idade biológica e sua idade psicológica, aquela "com que você se sente internamente"¹⁰¹. Esta última, nós podemos modificar apenas com atitudes.

Quantos casos serão necessários para convencer as pessoas de que a idade jamais atua como inibidor de nossas potencialidades?

Tomemos o exemplo do canadense Craig Kielburger, fundador da *Kids Can Free the Children*, uma das maiores Organizações Não Governamentais (ONG) do mundo, com mais de 100 mil membros, presente em mais de 35 países, criada por crianças para ajudar crianças. Com apenas dezenove anos, foi indicado três vezes ao prêmio Nobel da Paz. Visitou mais de quarenta países, escreveu dois livros e já foi recebido por Desmond Tutu, Nelson Mandela, Dalai Lama, e pelo então Papa João Paulo II, entre outros. Quando fala sobre os problemas do nosso país afirma que "o Brasil tem tudo o que é necessário para tirar as crianças do trabalho. É uma questão de vontade e prioridades"¹⁰².

Observe o russo Max Levchin que, aos 27 anos de idade, desenvolveu uma maneira de realizar transações financeiras utilizando a internet, sem a intermediação do sistema financeiro tradicional. Uma nova onda que permite a realização de operações por telefone celular e é foco da atenção de muitos bancos.

Outro exemplo impressionante é o da também canadense Severn Suzuki que, aos doze anos de idade, reuniu alguns amigos e com recursos próprios resolveu vir ao Brasil para protestar, em 1992, durante a ECO 92, contra a postura dos países desenvolvidos em relação ao meio ambiente. Sua atitude

impressionou tanto os conferencistas que Severn foi convidada a discursar aos representantes das nações.

Imagine uma garota de doze anos, modestamente trajada, proferindo o seguinte discurso:

“Olá, sou Severn Suzuki, represento a Eco... A organização das crianças em defesa do meio ambiente.

Somos um grupo de crianças canadenses, de doze a treze anos tentando fazer nossa parte, contribuir...

Vanessa Suttie, Morgan Geisler, Michelle Quigg e eu.

Todo o dinheiro de que precisávamos para vir de tão longe, conseguimos por nós mesmas, para dizer que vocês, adultos, têm que mudar o seu modo de agir.

Ao vir aqui hoje, não preciso disfarçar meu objetivo, estou lutando pelo meu futuro.

Não ter garantia quanto ao meu futuro não é o mesmo que perder uma eleição ou alguns pontos na bolsa de valores.

Estou aqui para falar das gerações que estão por vir.

Estou aqui para defender as crianças com fome, cujos apelos não são ouvidos.

Estou aqui para falar em nome dos incontáveis animais que estão morrendo em todo o planeta porque não têm mais para onde ir.

Não podemos mais permanecer ignorados.

Hoje, tenho medo de tomar sol por causa dos buracos na camada de ozônio.

Tenho medo de respirar esse ar porque não sei que substâncias químicas o estão contaminando.

Eu costumava pescar em Vancouver com meu pai, até o dia em que pescamos um peixe com câncer.

Temos conhecimento de que animais e plantas estão sendo destruídos a cada dia e estão em vias de extinção.

Durante toda a minha vida, sonhei ver grandes manadas de animais selvagens, selvas, florestas tropicais repletas de

pássaros e borboletas.

Mas, agora, eu me pergunto se meus filhos vão poder ver tudo isso.

Vocês se preocupavam com essas coisas quando tinham a minha idade?

Todas essas coisas acontecem bem diante dos meus olhos e, mesmo assim, continuamos agindo, como se tivéssemos todo o tempo do mundo e todas as soluções.

Sou apenas uma criança e não tenho as soluções. Mas quero que saibam que vocês também não têm.

Vocês não sabem como reparar o buraco na camada de ozônio.

Vocês não sabem como salvar os salmões das águas poluídas.

Vocês não podem ressuscitar os animais extintos.

Vocês não podem recuperar as florestas que um dia existiram, onde hoje é deserto.

Se vocês não podem recuperar nada disso, então, por favor, parem de destruir!

Aqui, vocês são os representantes de seus governos, homens de negócios, administradores, jornalistas ou políticos.

Na verdade, vocês são mães e pais, irmãos e irmãs, tias e tios. E todos também são filhos.

Sou apenas uma criança, mas sei que todos nós pertencemos a uma família de cinco bilhões de pessoas e, ao todo, somos trinta milhões de espécies.

Compartilhamos o mesmo ar, a mesma água, o mesmo solo.

Nenhum governo e nenhuma fronteira poderão mudar essa realidade.

Sou apenas uma criança, mas sei que esse problema atinge a todos nós e deveríamos agir rumo a um único objetivo.

Apesar da minha raiva, eu não estou cega. Apesar do meu medo, não sinto medo de dizer ao mundo como me sinto.

No meu país, geramos tanto desperdício, compramos e

jogamos fora, compramos e jogamos fora... E os países do norte não compartilham com os que precisam, mesmo quando temos mais do que o suficiente.

Temos medo de perder nossas riquezas, medo de compartilhá-las.

No Canadá, temos uma vida privilegiada, com fartura de alimentos, água e moradia. Temos relógios, bicicletas, computadores e aparelhos de TV.

Há dois dias, aqui no Brasil, ficamos chocados quando estivemos com crianças que moram nas ruas.

Ouçam o que uma delas nos contou:

'Eu gostaria de ser rica e, se fosse, daria a todas as crianças de rua alimentos, roupas, remédios, moradia, amor e carinho'.

Se uma criança de rua que não tem nada, ainda deseja compartilhar, por que nós, que temos tudo, somos tão mesquinhos?

Não posso deixar de pensar que essas crianças têm a minha idade e que o lugar em que nascemos faz uma grande diferença.

Eu poderia ser uma daquelas crianças que vivem nas favelas do Rio. Eu poderia ser uma criança faminta na Somália. Uma vítima da guerra no Oriente Médio ou uma mendiga na Índia.

Sou apenas uma criança, mas ainda sei que, se todo o dinheiro gasto nas guerras fosse utilizado para acabar com a pobreza, para achar soluções para os problemas ambientais, que lugar maravilhoso a Terra seria!

Na escola, desde o jardim de infância, vocês nos ensinaram a ser bem-comportados. Vocês nos ensinaram a não brigar com os outros. Resolver as coisas bem. Respeitar os outros. Arrumar nossas bagunças. Não maltratar outras criaturas. Dividir e não ser mesquinhos.

Então, por que vocês fazem justamente o que nos ensinaram a não fazer?

Não esqueçam o motivo de estarem assistindo a estas conferências e para quem vocês estão fazendo isso.

Vejam-nos como seus próprios filhos.

Vocês estão decidindo em que tipo de mundo nós iremos crescer.

Os pais devem ser capazes de confortar seus filhos dizendo-lhes: tudo ficará bem. Estamos fazendo o melhor que podemos.

Mas não acredito que possam nos dizer isso. Estamos sequer na sua lista de prioridades?

Meu pai sempre diz: 'Você é aquilo que você faz, não aquilo que você diz.'

Bem, o que vocês fazem me faz chorar à noite.

Vocês - adultos - nos dizem que nos amam.

Eu desafio vocês.

Por favor...

Façam suas ações refletirem suas palavras.

Obrigada."

A média de idade dos cientistas que desenvolveram a bomba atômica (revestidos do nobre e ingênuo propósito de que a nova arma acabaria com todas as guerras) era de somente 25 anos. O canal de músicas MTV foi construído a partir de ideias de jovens de, no máximo, 24 anos de idade.

O ex-piloto de Fórmula 1, Emerson Fittipaldi, optou pelo automobilismo já aos doze anos de idade. Segundo ele, "eu vi um carro de corrida e disse: é isso que eu quero fazer na vida. Fui determinado... Eu queria fazer aquilo"¹⁰³.

Situação semelhante viveu a tenista Martina Navratilova: "Ainda me lembro da primeira vez em que joguei tênis, em uma quadra de verdade. No momento em que pisei naquele barro vermelho, percebendo o saibro sob o calçado, e senti a alegria de mandar uma bola por cima da rede, soube que estava no lugar certo. Devia ter uns seis anos, mais ou menos, quando isso

aconteceu, mas me lembro como se tivesse sido ontem”¹⁰⁴. Martina disputou sua primeira olimpíada em 2004, após trinta anos dedicados ao esporte.

Uma das frases mais comuns que normalmente se ouve por aí é “no meu tempo...”, como se o tempo daqueles que a pronunciam já tivesse se esgotado. Dizer isso equivale a aceitar o raciocínio de que o auge da vida ficou para trás e que agora só há descida pela frente quando, na verdade, o mundo nos mostra o oposto.

Estabelecer para si próprio um limite de idade ideal para realizar algo é impor-se, gratuitamente, uma barreira que não existe. Diante dos inúmeros exemplos pesquisados, a idade jamais foi fator inibidor do potencial humano em direção à sua capacidade de realizar. Seu tempo é hoje!

Ainda bem que muitos de nós temos despertado a tempo. É cada vez mais comum encontrar pessoas com mais de uma profissão: aquela que lhe foi imposta e outra, escolhida com mais maturidade, não raramente aos quarenta, cinquenta, sessenta anos ou mais, a partir dos sonhos, interesses e paixões. Nesse caso, essas pessoas tendem a um desempenho superior, naturalmente destacando-se em suas atividades. Confirmei essa impressão observando o desempenho de meus alunos universitários em que os mais maduros, aqueles que haviam conscientemente feito a escolha pelo curso, naturalmente, se destacavam entre os demais.

Quando Donald Sull perguntou aos executivos que entrevistou o que teriam feito de diferente se tivessem conhecido antes os “compromissos transformadores” que impulsionavam seu desempenho, a resposta mais frequente foi: “Eu teria começado mais cedo e feito tudo mais rápido”.

Estudos indicam que as melhores obras de Picasso foram criadas quando ele tinha apenas 26 anos. Paul Cézanne, um renomado artista francês, criou suas mais brilhantes obras aos 67 anos. Os artistas plásticos mexicanos Diego Rivera e Rufino Tamayo, e o cubano Wilfredo Lam, criaram seus mais importantes

trabalhos aos 31, 44 e 39 anos de idade, respectivamente¹⁰⁵.

A DONA DE CASA QUE CONQUISTOU OS MARES

Dailza Damas, uma dona de casa paranaense, aprendeu a nadar somente aos 28 anos de idade, com o objetivo de incentivar o filho que sofria de bronquite. A natação tornou-se uma paixão e Dailza decidiu percorrer o mesmo percurso que fez, em 1875, o capitão da Marinha Mercante Britânica Matthew Webb, e atravessar a nado os 33 quilômetros das frias águas do Canal da Mancha, que divide as cidades de Dover (Inglaterra) e Calais (França), onde as correntes marinhas obrigam o nadador a voltar alguns pontos. Não é incomum ter que nadar durante horas para vencer alguns poucos metros. Às vezes, é necessário nadar sessenta e um quilômetros para realizar a travessia.

Para se ter uma ideia do perigo que acompanha a iniciativa, menos de cinco brasileiros haviam realizado tal façanha. Em agosto de 1988, a nadadora paulista Renata Agondi, de 25 anos, morreu tentando cumprir o trajeto.

Em 1969, Donald Crowhurst, velejador que participou de uma das mais perigosas regatas já existentes, ao ser entrevistado sobre alguma situação no mar que o fez pensar que iria morrer afogado, relatou um episódio em que caíra nas águas do mesmo canal que Dailza pretendia vencer: "Nadar 400 metros nas águas do Canal da Mancha, capazes de causar hipotermia, seria uma façanha de sorte e heroísmo"¹⁰⁶, disse o velejador.

O que dizer então de uma dona de casa que, tendo aprendido a nadar "muito tarde", insistisse na ideia de cruzar os mais de trinta quilômetros dessas mesmas águas, em que a temperatura média é de 12° C?

Dailza se divertia com a reação dos empresários ao receberem sua visita com um pedido de patrocínio. "Uma dona de casa deveria largar as panelas para atravessar a nado o Canal da

Mancha?", provavelmente era o pensamento mais comum. Mesmo assim, Dailza deixou o fogão de lado e seguiu em busca de sua meta prodigiosa. Conseguiu? É claro. A primeira travessia foi feita em dezenove horas e dezesseis minutos. Em sua segunda travessia, baixou o tempo para dez horas e quarenta e oito minutos.

É reconhecida como uma das maiores nadadoras no mundo, em mar aberto, tendo atravessado o canal de Catalina (USA), o estreito de Gibraltar e o mar da Galileia. Contornou também as ilhas de Fernando de Noronha, do Mel (PR) e de Manhattan (USA), entre outras façanhas.

Ela mesma não cansa de repetir que a idade é apenas um número. De fato, não há como discordar, pois os casos com os quais nos deparamos reforçam justamente essa ideia.

Os exemplos são vastos. Veja o da americana sedentária Priscila Welch, que venceu a maratona de Nova York aos 42 anos. Ou o da dona de casa Tomie Ohtake, que aos 39 anos de idade, pintou seu primeiro quadro e atualmente é considerada um dos grandes nomes da arte brasileira.

Lembre-se de Burt Munro, que estabeleceu o recorde mundial de velocidade em motos de até 1000 cc aos 68 anos de idade.

Ticiano Vecellio, um dos maiores pintores italianos, pintou sua famosa obra *Adão e Eva*, aos 94 anos de idade.

Herói das expedições polares, o inglês Ernest Shackleton deu início a sua mais importante expedição também aos quarenta anos, ainda no início do século passado.

Ainda na faixa dos quarenta anos, Lya Luft abandonou a carreira de professora universitária para se tornar escritora e autora do *best seller* *Perdas & Ganhos*.

Eliezer Schwartz, um dos raros sobreviventes do campo de concentração de Auschwitz, obteve seu doutorado aos 81 anos, ao concluir seu trabalho sobre a origem dos campos de concentração de Auschwitz e Birkenau. Outro sobrevivente do

holocausto, o britânico Denis Avey, passou 65 anos em silêncio, mas aos 93 anos de idade decidiu compartilhar, em livro, os momentos de horror vividos também em Auschwitz.

Esconder-se por trás da idade é apenas uma tentativa de ocultar todo o seu potencial e jogar fora tantas imensas transformações que qualquer um poderia gerar em prol dos seus sonhos e da sociedade.

Nuno Cobra foi preparador físico de atletas famosos, como Ayrton Senna, Mika Häkkinen, Gil de Ferran e tantos outros. Seu primeiro aluno, no entanto, foi um senhor de cinquenta anos de idade, que tinha como sonho aprender a jogar tênis. Chamou a atenção de Nuno o quanto a conquista de um objetivo rejuvenesce as pessoas. Segundo ele, “nascia um novo homem... Mais disposto e otimista, com um sorriso de criança estampado no rosto corado e saudável”.

A reunião entre aquilo que realmente nos impulsiona e sua prática, como vimos, faz emergir uma inesgotável fonte de energia, semelhante à das crianças.

No campo profissional, paradigmas sobre a idade também precisam ser quebrados. Se é correta a afirmação de que vivemos a plenitude da era do conhecimento, então se torna mais valioso o funcionário mais experiente. Este profissional só deixa de ser interessante às empresas no momento em que a resistência às mudanças o impede de crescer, de explorar.

Tome o exemplo do famoso Hotel Ritz de Paris, que atribui boa parte do seu sucesso - reconhecidamente um dos melhores e mais luxuosos hotéis do mundo - à polidez de seus funcionários, alguns dos quais lá trabalham há mais de vinte anos e que depois de tanto tempo em contato íntimo com os hóspedes mais distintos e sofisticados do mundo, desenvolveram um *know-how* sem precedentes, ao ponto de conhecerem as preferências pessoais de cada um deles.

As melhores empresas, cientes disso, não só têm valorizado os funcionários mais antigos, como têm criado novos

cargos de nível estratégico com o propósito de gerenciar o conhecimento por eles compartilhado e espalhar por toda a organização os ensinamentos que essas pessoas têm a oferecer. As denominações são diversas: engenheiros do conhecimento, CLO (*Chief Learning Officer*), diretor de Capital Intelectual, diretor de Transferência do Conhecimento, diretor global de Recursos Intelectuais, e tantas outras.

O Prêmio Nobel de Física, Stephen Hawking, é prova de que o conhecimento é mais importante do que o próprio aspecto físico. Mesmo vítima de uma doença degenerativa que subtrai praticamente todos os movimentos do seu corpo, é um dos maiores cientistas do mundo, autor do *best seller O universo numa casca de noz*.

Se os colaboradores mais antigos dispõem de um nível de conhecimento mais elevado, e se é válida a ideia de que o maior patrimônio das organizações é o seu capital intelectual, os gestores precisam lembrar-se de que seus empregados levam toda essa riqueza para casa no final do dia, e que é preciso fazer com que queiram voltar a trabalhar no dia seguinte, senão...

Enfim, aqueles que ainda utilizam os critérios do modelo industrial para contratar e demitir estão, na verdade, ignorando o poder das pessoas que enxergam além dos demais e que muitas vezes são mandadas para casa por não aderirem ao comportamento padrão etário. E, como vimos, quem faz parte do Grupo dos 5% aprecia tanto rótulos e paradigmas quanto a ovelha aprecia o lobo.

Portanto, a capacidade de realizar grandes feitos não reside numa dada faixa de idade, mas sim na determinação daqueles que acreditam numa causa maior que eles próprios e dedicam a ela o melhor de si acessando sua fonte de energia vital.

Não há motivos para aguardar pelo amanhã, se podemos iniciar hoje o nosso processo de transformação.

Amyr Klink, em seu livro *Mar sem fim*, relata um episódio

ocorrido em uma de suas expedições, que fala sobre oportunidades: "Já ancorado na Antártida, ouvi ruídos que pareciam de fritura. Pensei: será que até aqui existem chineses fritando pastéis? Eram cristais de água doce congelada que faziam aquele som quando entravam em contato com a água salgada. O efeito visual era belíssimo! Pensei em fotografar, mas falei para mim mesmo: calma, você terá muito tempo para isso... Nos 367 dias que se seguiram, o fenômeno não se repetiu. As oportunidades são únicas".

Lembre-se de que o seu tempo é agora, não ontem, tampouco amanhã. Elimine de seu vocabulário a expressão "No meu tempo..." Se está aposentado, maior tempo dispõe para concretizar os sonhos que a rotina do trabalho não lhe permitiu alcançar.

O filósofo italiano Domenico de Masi afirma que "paramos de trabalhar e ficamos vinte ou trinta anos à espera da morte, em vez de produzir e nos divertir"¹⁰⁷. Se é jovem, dispõe de mais tempo para os fracassos que antecedem ao sucesso. Mais tempo para tentar, errar e acertar.

Sempre é tempo de substituir os velhos alvos por outros novos. Não à toa, Walt Disney repetia a todo momento: "O que você pode sonhar, pode fazer"¹⁰⁸.

Qual é a sua verdadeira idade? Pense nisso.

Lembre-se da máxima de John Shedd: "Um navio está seguro no porto, mas ele não foi construído para ficar lá". E você, quando irá partir?

A vida pode ser generosa, divertida e rica em possibilidades. Também pode ser dura, sofrida e limitada.

Agir ou não como um membro do Grupo dos 5% poderá contribuir para o resultado final dessa equação.

Apenas 5% das pessoas acessam as ferramentas que as capacita para obter seu máximo desempenho e produzir tantas maravilhosas mudanças em si próprias, em seu meio, na sociedade e no mundo. No entanto, essas ferramentas estão

disponíveis a todos nós, independente de condição econômica ou social.

Imagine quais seriam os benefícios se um número cada vez maior de pessoas explorassem as infinitas oportunidades que dispõem...

Corremos o tempo todo em busca do sustento de cada dia. Também buscamos uma fonte de energia que nos motive, nos traga significado e entusiasmo para viver. Os recursos que nos permitem acessar essa energia vital estavam obscuros, encobertos por atitudes e valores envoltos por falsas verdades. Não precisa ser mais assim.

Como diziam os polinésios: cuidado, você pode estar em pé numa baleia, mas pescando carpas miúdas.



NOTAS

PREFÁCIO

1 Rezende, 2002, p. 30.

2 Adaptação de Fredy Kofman do American Heritage Dictionary.

O PONTO DE EBULIÇÃO

3 Amana-Key, 2002.

4 Isaacson, 2011, p. 99.

5 *Op. Cit.*, 2002.

6 Sanborn, 2007, p. 30.

7 Dimenstein, 2003, p. 37.

8 Campbell, 2008, p. 94.

9 *Idem*, 2008, p. 99.

10 Neumann, 2003.

CAÇADORES DE RECOMPENSAS *VERSUS* O GRUPO DOS 5%

11 Kriegel e Brandt, 1996, p. 298.

12 Sutton, 2002, p. 183.

13 Clark, 2003, p. 111.

14 Buchsbaum, 2004, p. 398.

15 *Op. Cit*, 2003, p. 17.

16 Sanborn, 2007, p. 23.

QUEM SÃO ESSES BONS VISIONÁRIOS?

17 *Op. Cit*, 2003, p. 41.

18 Pinheiro, 2003, p. 100.

19 *Op. Cit*, 2003, p. 19.

20 Dimenstein, 2003, p. 33.

21 *Op. Cit*, 2002, p. 151.

22 *Op. Cit*, 2004, p. 399.

23 *Op. Cit*, 2003, p. 136.

24 *Op. Cit*, 2011, pp. 97; 123; 160.

25 *Op. Cit*, 2003, p. 132.

26 *Op. Cit*, 2002, p. 102.

27 *Op. Cit*, 2007, p. 50.

28 Jurgenfeld, 2002, p. 5.

29 Veja, 2009.

30 Bernardinho, 2006, p. 202.

31 *Op. Cit*, 2002, p. 112.

32 *Op. Cit*, 2003, 156.

33 Rádio Globo, 2011.

34 Thielmann, 2009.

35 Luquet, 2004, p. 10.

36 *Op. Cit*, 2003, p. 47.

37 *Op. Cit*, 2002, p. 65.

38 Nichols, 2002, p. 267.

39 *Op. Cit*, 2011, p. 556.

40 2003.

41 Pacheco, 2002, p. 48.

42 *Op. Cit*, 2003, p. 152.

43 Kofman, 2002, v 1, p. 87.

44 Longinotti-Buitoni, 2000, p. 142-143.

45 *Op. Cit*, 2011, p. 141, 425.

- 46 *Op. Cit*, 2002, p. 112.
47 *Op. Cit*, 2003, p. 97.
48 *Op. Cit*, 2002, p. 66.
49 *Op. Cit* 2007, p. 136.
50 Remnick, 2000, p. 113.
51 Moyers, 1986, p. 247.
52 *Op. Cit*, 2011, p. 299.
53 Sganzerla, 2007.
54 Vujicic, 2011, p. 209.

O PERIGO DAS VERDADES ABSOLUTAS

- 55 2002, v 2, p. 273.
56 *Op. Cit*, 2003, p. 10.
57 *Op. Cit* 2007, p. 40.
58 *Op. Cit*, 2007, p. 41.
59 *Op. Cit*, 2011, p. 30.
60 Awad, 2007, p. 193-194.
61 *Idem*, 2007.
62 *Op. Cit*, 2011, p. 397.
63 Wheatley, 1999, p. 31.
64 Rural, 2009.
65 Freiberg e Freiberg, 2000, p. 256.
66 *Idem*, 2000, p. 259.
67 *Op. Cit*, 2002.

O FRACASSO

- 68 *Op. Cit*, 2002.
69 *Op. Cit*, 2003, p. 66.
70 *Op. Cit*, 2002.
71 Guaracy, 1997, p. 88.
72 *Op. Cit*, 2002, p. 71.
73 Valim, 2001, p. 3.
74 *Op. Cit*, 2002, p. 119.
75 *Op. Cit*, 2002, p. 28.

- 76 Borges, p. 2009.
77 Bennis, 1999, p. 30.
78 *Op. Cit*, 2002, p. 146.
79 Thorpe, 2000, p. 57.
80 *Op. Cit*, 2006, p. 117.
81 *Op. Cit*, 1999, p. 19.
82 Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 11-19.
83 Costa, 2010, p. 85.
84 Oliveira, 2001, p. 93.
85 *Op. Cit*, 2002, p. 27.
86 *Op. Cit*, 2007, p. 29.
87 Marcial e Grumbach, 2002, p. 20-21.

TUDO A SEU TEMPO

- 88 Teixeira, 2010, p. 45.
89 Cohen, 1999, p. 38.
90 *Op. Cit*, 2011, p. 545.
91 Awad, 2007, p. 10.
92 *Op. Cit*, 2003, p. 128.
93 *Op. Cit*, 30 jul 2003, p. 39.
94 *Op. Cit*, 2003, p. 146.

O ESTABELECIMENTO DE METAS

- 95 Goswami, 2008, p. 246-247.
96 *Op. Cit*, 2000, p. 121.

O SUCESSO

- 97 Preston, 1999, p. 157.
98 Antunes, 2004, p. 128.
99 HSM Management, 1998, p. 81.
100 *Op. Cit*, 2002, p. 71.

QUAL É A SUA IDADE?

- 101 *Op. Cit*, 2002.

102 *Op. Cit*, 2003.

103 *Op. Cit*, 2002, p. 46.

104 *Op. Cit*, 2003, 17.

105 Andrade, 2004, p. 11-13.

106 *Op. Cit*, 2002, p. 159.

107 *Op. Cit*, 1999, p. 112.

108 *Op. Cit*, 1999, p. 36.



BIBLIOGRAFIA

AGASSI, Andre. *Agassi: autobiografia*. São Paulo: Globo, 2010.

ALENCAR, Eunice Soriano. *A gerência da criatividade: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações*. São Paulo: Makron Books, 2002.

ALEXANDER, Caroline. *Endurance: a lendária expedição de Schackleton à Antártida*. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

AMANA-KEY. *Curso de atualização gerencial para gestores intermediários - ACS*. Anais. São Paulo. Jul 2002.

ANDRADE, Cyro. A arte, o método, a obra. *Jornal Valor Econômico*, Rio de Janeiro, 23, 24 e 25 abr 2004. Caderno Valor & Eu, p. 10

_____O tempo passou, ficou a pretensão: presa ao engano de suposta superioridade, a indústria americana vive sua tragédia anunciada.

Jornal Valor Econômico, Rio de Janeiro, 3, 4 e 5 abr 2009. Caderno Valor & Eu, p. 10

ANTUNES, Camila. O bilionário do circo: como o canadense Guy Laliberté acumulou 1 bilhão de dólares com seu Cirque du Soleil. *Revista Veja*, São Paulo, 24 mar 2004, p. 116.

AVEY, Denis. *O homem que venceu Auschwitz: uma história real sobre a Segunda Grande Guerra*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2011.

AWAD, Elias. *Samuel Klein e Casas Bahia: uma trajetória de sucesso*. São Paulo: Novo Século, 2007.

BENNIS, Warren. *Os gênios da organização: as forças que impulsionam a criatividade das equipes de sucesso*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BOFF, Leonardo. *A águia e a galinha: uma metáfora da condição humana*. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

BORGES, Gustavo. *Lições da água*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BORGES, Robinson. Eu sinto muito, mas não serve. *Jornal Valor Econômico*, Rio de Janeiro, 8 fev 2009. Caderno Valor & Eu.

BOSCOV, Isabela. O stress que faz bem. *Revista Veja*, São Paulo, 19 mai 2004, p. 19.

BUCHSBAUM, Paulo. *Frases geniais que você gostaria de ter dito*. Rio de Janeiro: Ediouro, 2004.

Crianças no comando. *Revista Carta Capital*. 12 fev 2003.

CASTILHO, Alzira. *Como atirar vacas no precipício: parábolas para ler, pensar, refletir, motivar e emocionar*. São Paulo: Editora Panda, 2000.

CLARK, John. *O dinheiro ou sua vida*. Curitiba: Fundamento Educacional, 2003.

BERNARDINHO. *Transformando suor em ouro*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

CAMPBELL, Joseph. *O poder do mito*. São Paulo: Palas Athena, 1990.

_____. *Mitos de luz: metáforas orientais do eterno*. São Paulo: Madras, 2006.

_____. *Mitos e transformação*. São Paulo: Ágora, 2008.

COBRA, Nuno. *A semente da vitória*. 42 ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.

COHEN, David. A empresa do novo milênio: trabalho versus família, como lidar com a oposição entre carreira e vida pessoal. *Revista Exame*, São Paulo, 3 nov 1999. V.6. Caderno Especial.

_____. A empresa do novo milênio: o mundo instável: como isso afeta a vida das corporações. *Revista Exame*, São Paulo, 22 mar 2000. Caderno Especial.

COSTA, Alexandre Tadeu. *Uma trufa e.... 1000 lojas depois!* A inspiradora receita de sucesso da maior rede de lojas de chocolates finos do mundo. São Paulo: Alaúde Editorial, 2010.

CUNHA, Odir. *Dinheiro, é possível ser feliz sem ele*. São Paulo: Elevação, 2001.

DAMAS, Dailza. *Reflexões sobre um grande sucesso de vida*. Produção: Círculo dos Profissionais de Vendas. VHS.

DICKINSON, Matt. *Everest*: escalando a face norte. São Paulo: Gaia, 2007.

DIMENSTEIN, Gilberto. *Fomos maus alunos*. Campinas: Papirus, 2003.

DOMINGOS, Carlos. *Criação sem pistolão*: segredos para você se tornar um grande criativo. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DUARTE, Marcelo. *O guia dos curiosos*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

EVARISTO, Tina; RAMOS, Mariana. No limite. *Jornal Correio Braziliense*, 1º mai 2002, p. 6.

FOGAÇA, José. Senador. *Discurso proferido no Plenário do Senado Federal*. Diário do Senado Federal, Brasília, 1º jul 1999.

FONTOURA, Leandro. Crianças no Comando. *Revista Carta Capital*. São Paulo, 12 fev 2003. Disponível em: http://cartacapital.terra.com.br/site/index_frame.php. Acesso em: 17 mai 2004.

FRANKL, Viktor. *Em busca de sentido*: um psicólogo no campo de concentração. 15 ed. São Leopoldo: Vozes, 2002.

FRANKL, Viktor. *Em busca de sentido*: um psicólogo no campo de

concentração. 26 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

FREIBERG, Kevin; FREIBERG, Jackie. *NUTS: as soluções criativas da Southwest Airlines para o sucesso pessoal e nos negócios*. São Paulo: Manole, 2000.

GALUPPO, Ricardo. *Aprendi com meu chefe*. São Paulo: Saraiva: Versar, 2008.

GARCIA, Luiz Fernando. *Pessoas de resultados: o perfil de quem se destaca para sempre*. 5 ed. São Paulo: Gente, 2003.

GIBSON, Rowan. *Repensando o futuro*. São Paulo: Makron Books, 1998.

GLOBO, Rádio. *A Tribo Ubuntu*.

Disponível em: <http://radioglobo.globoradio.globo.com/manha-da-globo-rj/2011/07/01/A-TRIBO-UBUNTU.htm>. Acesso em: 19 dez 2011

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. 85 ed. Rio de Janeiro, 1995.

GOLDBERGER, Ary L. *Nonlinear dynamics, fractals, and chaos theory*. Implications for Neuroautonomic Heart Rate Control in Health and Disease. World Health Organization, Geneva, 1999.

GOLDRATT, Eliyahu; COX, Jeff. *A meta: um processo de melhoria contínua*. 2 ed. São Paulo: Nobel, 2002.

GOSWAMI, Amit. *Deus não está morto: evidências científicas da existência divina*. São Paulo, Aleph, 2008.

_____ *O ativista quântico: princípios da física quântica para mudar o*

mundo e a nós mesmos. São Paulo: Aleph, 2010.

GUARACY, Thales. *Máximas para os negócios e sua vida pessoal*. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

HAMEL, Gary. Reinventando as bases da competição. In: *Repensando o Futuro*. São Paulo: Makron Books, 1998.

HSM MANAGEMENT. *Criatividade: arte e disciplina*. 6 jan/fev 1998.

HOCK, Dee. *O Nascimento da Era Caórdica*. São Paulo: Cultrix, 1999.

Jeffrey, Moses. *Unidade: os princípios comuns a todas as religiões*. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

ISAACSON, Walter. *Einstein: sua vida, seu universo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

_____. *Steve Jobs: a biografia*. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

JURGENFELD, Vanessa. O surfista sessentão mostra como viver. *Jornal Valor Econômico*, São Paulo, set 2002. Eu Consumo, p. D-5.

KLINK, Amyr. *Gestão de sonhos: riscos e oportunidades*. 8 ed. Salvador: Casa da Qualidade, 2000.

KLINK, Amyr. *Mar sem fim*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

KOFMAN, Fredy. *Metamanagement: como fazer de sua vida profissional uma obra de arte*. São Paulo: Antakarana Cultura Arte e Ciência, 2002.

KOP, Ídice. *O Segredo judaico de resolução de problemas*. 10 ed. São Paulo: Imago Ed., 1995.

KRIEGEL, Robert; BRANDT, David. *Vacas sagradas dão os melhores hambúrgueres: estratégias que rompem paradigmas para desenvolver pessoas e organizações preparadas para mudanças*. Rio de Janeiro: Bertand Brasil, 1998.

IACOMINI, Franco. Sou doido mesmo: o cardiologista inventor da cirurgia que tira um bife do coração diz que prefere ser chamado de louco a deixar pacientes morrerem. *Revista Veja São Paulo*. 17 dez 1997. Disponível em: http://veja.abril.com.br/171297/p_009.html. Acesso em: 16 mar 2009.

LONGINOTTI-BUITONI, Gian Luigi. *Vendendo Sonhos: como deixar qualquer produto irresistível*. São Paulo: Negócio, 2000.

LUQUET, Mara. Elas decidiram e chegaram lá: os casos exemplares de Eliana Ribeiro, Milu Villela e Viviane Senna, que escreveram histórias de sucesso pessoal, para a coletividade. *Jornal Valor Econômico*, Rio de Janeiro, 19, 20 e 21 mar. 2004. Caderno Valor & Eu, p. 10.

MAGALHÃES, Thomaz. *Quebra de script: uma incrível história de reinvenção pessoal*. Rio de Janeiro: Agir, 2009.

MANDELA, Nelson. *Conversas que tive comigo*. Rio de Janeiro: Rocco, 2010.

MARCIAL, Elaine; GRUMBACH, Raul. *Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor*. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

MASI, Domenico de. *O ócio criativo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

____. *A economia do ócio*. Rio de Janeiro: Sextante, 2001.

____. *Criatividade e grupos criativos*. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

MOYERS, Bill. The power of Myth. ____: 1986

MÜLLER, Andreas. Acabou a diversão. *Revista Amanhã*, Ago 2003. Disponível em: <http://amanha.terra.com.br/edicoes/190/capa01.asp>. Acesso em: 17 mai 2004.

NEUMANN, Zilda Arns. *Zilda Arns Neumann*: ela criou uma rede de solidariedade que salva centenas de milhares de crianças brasileiras. Rio de Janeiro: Leitura, 2003.

NICHOLS, Peter. *Uma viagem para loucos*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2002.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*: como as empresas japonesas geram a dinâmica. 12 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Alkindar. *Torne possível o impossível*. São Paulo: Butterfly, 2001.

PACHECO, Flávia. *Talentos brasileiros*: saiba o que eles têm em comum. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

PINHEIRO, Daniela. O peso de não ser Guga: maior promessa do tênis nos anos 80, Marcelo Saliola cobra para contar como fracassou na carreira. *Revista Veja*, 17 dez 2003. p. 100.

PRESTON, Diana. *Rumo ao Polo Sul*: a trágica história de Robert Falcon Scott. 34 ed. São Paulo: 1999.

QUINN, Robert E. *Mude o mundo*. São Paulo: Mercuryo, 2003.

REMICK, David. *O rei do mundo: Muhammad Ali e a ascensão de um herói americano*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

REZENDE, Sidney. *Deve ser bom ser você*. São Paulo: Futura, 2002.

ROALD, Amundsen. *Polo Sul: relato da expedição antártica norueguesa a bordo do Fram em 1910-1912*. São Paulo: Alegro, 2001.

ROHDEN, Huberto. *Entre dois mundos*. São Paulo: Alvorada, 1984.

RURAL, Globo. O custo da água de Nova Iorque. *Programa Globo Rural*, 08 fev 2009. Disponível em: <http://globoruraltv.globo.com/GRural/0,27062,LTO0-4370-333555-1,00.html>. Acesso em: 09 fev 2009.

SANBORN, Mark. *O que aprendi com meu carteiro sobre o trabalho e a vida*. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina*. 14 ed. São Paulo: 2003.

SENGE, Peter. Modificando a natureza do capitalismo. In: *Repensando o Futuro*. São Paulo: Mkron Books, 1998.

SGANZERLA, Carol. O fabuloso destino de Kristie Hanbury. *Revista Gol Linhas Aéreas Inteligentes*, nº 64. Jul 2007.

SULL, Donald N. *De volta ao sucesso*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SUTTON, Robert. *Ideias malucas que funcionam*. 11 práticas e 1/2 para

promover, gerenciar e sustentar inovação. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TEIXEIRA, Sérgio Jr. O dinheiro pode esperar: para o criador do Facebook, o crescimento da base de usuários ainda é mais importante do que a busca de receitas. *Revista Exame*, nº 981. 1º dez 2010.

THIELMANN, Beatriz. Jovens pesquisadores. *Espaço Aberto: Ciência e Tecnologia*. Globo News, programa exibido em 24 mar 2009. 30 min. VHS.

THUROW, Lester. *Repensando o futuro*. São Paulo: Makron Books, 1998.

VALIM, Carlos Eduardo. As empresas só contratarão quem tiver uma aberração no curriculum. *Jornal Valor Econômico*, Rio de Janeiro, D-3. 21 jun 2001.

A Mulher que revolucionou a Agricultura: Pesquisadora de origem checa desenvolveu técnica que ajudou o Brasil a se tornar um dos grandes produtores de soja. *Veja on line*. Disponível em: http://veja.abril.com.br/especiais_online/perfil/johanna/vidaecarreira.html. Acesso em: 15 mar 2009.

Edição Especial Jovens. *Profissão*. Jul 2003. Disponível em: http://veja.abril.com.br/especiais/jovens_2003/p_064.html. Acesso em: 15 mar 2009.

VUJICIC, Nick. *Vida sem limites: inspiração para uma vida absurdamente boa*. São Paulo: Novo Conceito Editora, 2011.

WEINBERG, Mônica; BRASIL, Sandra. Onde estão os empregados? *Revista Veja*, São Paulo, 17 dez 2003. p. 17

WORLD'S Fastest Indian, The. EUA: 2005. Roger Donaldson. 127 min.

WELCH, Jack. *Jack: definitivos segredos do executivo do século*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WHEATLEY, Margaret J. *Liderança e a Nova Ciência*. São Paulo: Cultrix, 1999.

YUNUS, Muhammad. *O Banqueiro dos Pobres*. São Paulo: Editora Ática, 2001.

SOBRE O AUTOR

Alex Bonifácio é palestrante e autor de artigos sobre desempenho. Sua área de interesse reside na análise de fatores que inibem ou contribuem para a manifestação do máximo potencial humano. Formado em Administração de Empresas, é pós-graduado em Marketing pela FGV, mestre em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação. Ex-professor universitário, atua na área de relacionamento institucional há mais de quinze anos em organizações nacionais. É membro do Conselho Superior da Associação dos Bancos no Distrito Federal e da Comissão de Relações Institucionais da Federação Brasileira das Associações de Bancos (Febraban).



Para saber mais sobre nossos lançamentos, acesse:

www.belasletras.com.br



www.facebook.com/editorabelasletras



www.twitter.com/belasletras